

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
РОЗВИТОК:
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ
ТА НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Монографія

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК:
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ ТА НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Монографія

Бердянський державний педагогічний університет

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
РОЗВИТОК:
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ
ТА НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Монографія

Бердянськ 2016

ISBN 978-617-7291-44-1

**Рекомендовано Вченою Радою факультету комп'ютерних
та енергозберігаючих технологій
Бердянського державного педагогічного університету
(протокол № 5 від 1 грудня 2015 р.)**

Соціально-економічний розвиток: роль інформації та нових технологій : Монографія / За заг. ред. В. Дучмала, Т.П. Несторенко, Т. Покуси.
– Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2016. – 293 с.: табл., іл.

Редакційна колегія:

Ажажа Марина Андріївна – к. е. н., доцент, Запорізька державна інженерна академія, Україна

Бардус Ірина Олександрівна – к. п. н., доцент, Бердянський державний педагогічний університет, Україна

Бордоусов Олег Володимирович – к. е. н., доцент, Казахський національний університет ім. аль-Фарабі, Республіка Казахстан

Гонда Владимир – PhD, професор, інженер, Економічний університет в Братиславі, Словацька Республіка

Дубровіна Надія Анатоліївна – CSc, Економічний університет в Братиславі, Словацька Республіка

Дучмал Войчех – PhD, Вища школа управління та адміністрації в Ополе, Республіка Польща

Дучмал Мар'ян – доктор хабілітований, професор, Вища школа управління та адміністрації в Ополе, Республіка Польща

Несторенко Тетяна Петрівна – к. е. н., доцент, Бердянський державний педагогічний університет, Україна

Пеліова Яна – PhD, інженер, Інститут міжнародних відносин Економічного університету в Братиславі, Словацька Республіка

Покуса Тадуеш – PhD, Вища школа управління та адміністрації в Ополе, Республіка Польща

Шліва Славомір – PhD, Вища школа управління та адміністрації в Ополе, Республіка Польща

Рецензенти:

Гворис Веслав – доктор хабілітований, професор, Вища школа готельної справи та туризму в Ченстохове, Республіка Польща

Несторенко Олександр Васильович – к. е. н., доцент, Бердянський державний педагогічний університет, Україна

Пялуха Марек – доктор хабілітований, професор, Вища школа управління та адміністрації в Ополє, Республіка Польща

Хоменко Віталій Григорович – к. т. н., професор, Бердянський державний педагогічний університет, Україна

ЗМІСТ

Передмова (<i>Introduction</i>) [Войчех Дучмал, Тетяна Петрівна Несторенко, Тадуеш Покуса]	11
PIOTR BLAIK Kluczowe trendy i wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz związane z tym strategie działania (<i>Key trends and challenges of modern logistics and supply chain management and related strategies</i>)	13
FRANCISZEK ANTONI MAREK, SŁAWOMIR KANIA Neurodydaktyka jako nowy kierunek rozwoju w pedagogice – założenia i ocena (Neuroeducation as a new direction of development in education – assumptions and evaluation)	34
ADAM WALAWENDER Zasady finansowania współpracy euroregionalnej na przykładzie Euroregionu Silesia (<i>Principles of cooperation euroregional the example of the Euroregion Silesia</i>)	41
RYSZARD BROSZKIEWICZ, MAGDALENA BROSZKIEWICZ The NewConnect Market – corporate governance as a solution for problems with value management of small listed companies	49
TADEUSZ POKUSA, FILIP POKUSA Effectiveness of humanitarian logistics	59
JADWIGA RATAJCZAK Aspekt ekologiczny kształcenia podstawą budowy gospodarki zrównoważonej (<i>Ecological aspect of education base for building a sustainable economy</i>)	71
ДОРОТА ПОТВОРА, ВИТОЛЬД ПОТВОРА Кінець концепції партнерського маркетингу? Маркетинг 3.0 чи заляття реальності? (<i>The end of affiliate marketing? Marketing 3.0 or enchantment of reality?</i>)	80
JAROSŁAW CZEPCZARZ, JOLANTA WIEDER Alpakoterapia – innowacyjna terapia pracy z osobami starszymi i niepełnosprawnymi (<i>Alpacotherapy – innovative therapy work with elderly and disabled</i>)	106

MAGDALENA BROSZKIEWICZ Economic Approach, Value Management and Corporate Social Responsibility – an analysis of common points	116
BOŻENA GAJDZIK Environmental impact management in Polish steel industry	126
ANETA WSZELAKI Procedures and techniques of internal audit in public administration in view of Polish legislation	136
ADAM WALAWENDER, JADWIGA RATAJCZAK Istota budżetu gminy w gospodarce komunalnej i mieszkaniowej (<i>The essence of the municipal budget in the municipal and housing</i>)	146
MIROSŁAWA SZEWCZYK, AGNIESZKA TŁUCZAK Analiza zależności pomiędzy pozycją w rankingu „Diamenty Forbesa” a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (<i>Analysis of the relationship between the position in the „Forbes Diamonds” and increase the company’s value</i>)	152
FERDYNAND REISS Znaczenie transportu w obsłudze ruchu turystycznego (<i>The importnace of transport in tourist traffic service</i>)	162
KAZIMIERZ ŁUKAWIECKI, MATEUSZ LEJCZAK, MAŁGORZATA KOWALSKA Porównanie serwisów internetowych wybranych gmin województwa opolskiego (<i>The functioning of e-government in selected municipalities of the opolskie voivodeship</i>)	173
WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ Symulacja biznesowa (<i>Business simulation</i>)	197
JERZY JANCZEWSKI Zarządzanie informacją w logistyce mikro- i małego przedsiębiorstwa (<i>Information management in micro and small enterprise logistics</i>)	209
ALEKSANDRA BUCKA-ZMUDA Zrównoważony rozwój w wybranych polskich dokumentach i aktach prawnych (<i>Sustainable development in the selected documents and legal acts</i>)	220

JAN WÓJCIĄK
Rozwój technologii międzygałęziowych na przykładzie przewozów
kontenerowych (*Container transport as an example of the development
of inter-industry technologies*) 231

* * *

ІРИНА БАРДУС
Психолого-педагогічні аспекти розвитку особистості
майбутнього інженера-педагога в умовах фундаменталізації
освіти (*Psychological and pedagogical aspects of personality
development of future engineer-pedagogue in the conditions
of teacher education fundamentalization*) 245

ЮЛІЯ О. ЯРОВА, ЛІНА П. АРТЕМЕНКО
Механізм управління економічною безпекою підприємства
в умовах кризи (*The mechanism of management of enterprise
economic security under the conditions of crisis*) 253

DMYTRO LUKIANOV, OLENA VLASENKO
Process model for innovation projects ideas search.
„Seven Hats” method 263

ARTEM STOROCHKIN, IRYNA TRACHUK, INESSA SYTNIK
Koszty i korzyści potencjalnego członkostwa Ukrainy
w Unii Europejskiej (*Costs and benefits of the potential Ukraine’s
membership in the European Union*) 271

Передмова

Для сучасного етапу розвитку людства характерний перехід до постіндустріального (інформаційного) суспільства та створення постіндустріальної економіки, в якій промисловість за показниками зайнятості і своєї частки в національному продукті поступається місцем сфері послуг, а сфера послуг є переважно обробкою інформації. Становлення інформаційного суспільства в різних країнах є передумовою для еволюційного переходу до наступної стадії розвитку людства, технологічною основою якої є індустрія створення, обробки і передачі інформації. Це потребує нових концепцій, стратегій, підходів, механізмів, моделей перехідного етапу до постіндустріального суспільства.

В монографії розглядаються основні тенденції та виклики сучасної логістики; прогнозується розвиток інформаційних технологій та їх вплив на транспортну та гуманітарну логістику; аналізуються існуючі концепції і моделі бізнесу та пропонуються нові, що відповідають сучасним викликам; досліджується управління інформацією та її вплив на вартість компаній; обґрунтовується механізм управління економічною безпекою підприємства та роль податків і трансфертів в фіскальній політиці держави тощо.

Каталізатором і координатором процесу становлення інформаційного суспільства є також й державна політика, яка повинна бути направлена на формування єдиного світового інформаційного простору та на поглиблення процесів інформаційної і економічної інтеграції країн і народів; створення ринку інформації і знань як чинників виробництва на додаток до ринків природних ресурсів, праці й капіталу та перехід інформаційних ресурсів суспільства в реальні ресурси соціально-економічного розвитку за рахунок розширення доступу до них; зростання важливості проблем забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства і держави та створення ефективної системи забезпечення прав громадян і соціальних інститутів на вільне отримання, поширення і використання інформації.

Глобальне інформаційне суспільство формується локально. У різних країнах цей процес йде з різною інтенсивністю і особливостями. Тому в монографії достатньо уваги приділено досвіду Польщі в області законодавства та правових актів, направлених на побудову інформаційного суспільства, принципам співпраці Польщі та її окремих воєводств з іншими євро регіонами та прогнозуванню позитивних й негативних наслідків від потенціального членства України в Європейському Союзі.

Вплив інформаційних технологій на суспільство виявляється в масштабних змінах культури виробництва, бізнесу, організації роботи, науки, освіти, дозвілля, споживання, що зумовлені можливостями швидкої передачі інформації і знань у вигляді технологій через телекомунікації широким верствам населення, а також виникненням нових видів діяльності, заснованих на використанні знань. Тому значна частина монографії присвячена дослідженню інноваційних напрямків розвитку в області освіти (нейродидактика, альпакотерапія) та їх економічних, екологічних та психолого-педагогічних аспектів в контексті переходу до інформаційного суспільства.

Монографія є колективною науковою працею українських та закордонних вчених в області інформаційних технологій та соціально-економічного розвитку.

Войцех Дучмал
Тетяна Петрівна Несторенко
Тадуеш Покуса

PIOTR BLAIK*

Kluczowe trendy i wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz związane z tym strategie działania

KEY TRENDS AND CHALLENGES OF MODERN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT AND RELATED STRATEGIES

In this article author attempts to identify the key trends (megatrends) and determinants of boosting the directions and requirements for long-term development of the logistics concept. In particular, author presents, known in the theory and practice in Western countries and on a global scale, results of research on structuring and hierarchy of the key trends and challenges in modern logistics and empirical verification of their strategic role in the modeling business management and design vision for the development of logistics. Presented in the article combinations of megatrends and key challenges for modern logistics and supply chain management determine the scope and intensity of global changes in the formulation of new and appropriate combination of initiatives and strategic projects in the sphere of logistics and scale of cooperating companies.

Keywords: key trends, supply chain management, modern logistics, global changes

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój logistyki w teorii i praktyce, trwający nieustannie od połowy XX w., a co za tym idzie wzrost jej strategicznego znaczenia w działalności i zarządzaniu przedsiębiorstw, wiąże się w zasadniczej mierze z istotnymi zmianami warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich funkcjonują poszczególne przedsiębiorstwa i jednostki gospodarcze. Zmiany te oraz odpowiadające im procesy i wyzwania ujawniają się w ostatnich dziesięcioleciach z różnym nasileniem w wielu krajach i segmentach gospodarki, czego wyrazem jest m.in. zróżnicowany poziom i standard współczesnej logistyki i usług logistycznych oraz miejsce logistyki w strategicznym zarządzaniu poszczególnych przedsiębiorstw.

Rzeczywiste i potencjalne źródła oraz przesłanki rozwoju logistyki i zmian w systemie logistyki dostrzec można m.in. w przeobrażeniu oblicza społeczno-gospodarczego wielu rejonów świata i związanej z tym globalizacji (internacjonalizacji) gospodar-

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

ki i rynków, w dynamicznym wzroście wymagań rynkowych i zmian w strukturze konkurencji, we wzroście zapotrzebowania i świadomości odnośnie do roli nowych sposobów i możliwości racjonalnego gospodarowania, w dynamicznym rozwoju metod i koncepcji zarządzania oraz w rozwoju technologii informacji i komunikacji. Te i inne istotne uwarunkowania stymulują bądź ograniczają oczekiwane trendy rozwojowe w logistyce.

W tej sytuacji jako zasadne należy przyjąć dążenie do wyróżnienia określonych trendów i czynników determinujących w sposób decydujący pożądane kierunki długofalowego rozwoju logistyki¹. Trendy, a w ich ramach podstawowe determinanty, można traktować jako główne „siły motoryczne”, które kształtują koncepcję współczesnej logistyki, określając zarazem nowe wyzwania przed nią stojące. Ich realizacja zwiększa w konsekwencji strategiczną rolę zintegrowanego zarządzania logistycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz w kształtowaniu optymalnych relacji z dostawcami i odbiorcami. Wyrazem tego są m.in. znane w teorii i praktyce w krajach zachodnich oraz w skali globalnej, pogłębione próby strukturyzacji i hierarchizacji podstawowych trendów i determinant rozwoju logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz empirycznej weryfikacji ich strategicznego znaczenia dla modelowania zarządzania przedsiębiorstwem i projektowania wizji rozwoju przyszłej logistyki².

Współzależności kluczowych trendów i determinant rozwoju i integracji w sferze logistyki oraz jej strategicznych przewartościowań prowadzą do zmiany struktury procesów logistycznych i strategicznych celów współczesnej logistyki w skali globalnego rynku, a w konsekwencji zwiększania się roli łańcuchów dostaw i sieci logistycznych jako podstawowych, w nowym stuleciu, form integracji i kooperacji procesów logistycznych i procesów tworzenia wartości dla klientów i przedsiębiorstw. Kompleksowa i pogłębiona znajomość podstawowych trendów i czynników determinujących rozwój logistyki oraz wprowadzanie korzystnych zmian w logistyce i zarządzaniu przedsiębiorstwem stwarza urealnioną podstawę do bardziej skutecznego oddziaływania na pożądane trendy rozwojowe logistyki w przyszłości, formułowania swoistej strategii rozwoju logistyki, wykorzystując bądź wspomagając najbardziej skuteczne trendy i determinanty.

¹ Szerzej zob. m.in.: P. B l a i k, *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 42–80; P. B l a i k, *Identyfikacja kluczowych wyzwań współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (SCM)*, [w:] *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem: regulacje i kierunki zmian*. [Aut.]: P. Blaik i in., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 13–38.

² Szerzej zob.: P. B l a i k, *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania...*, s. 42–76.

Megatrendy określające wymogi oraz możliwości rozwoju i strategicznych przewartościowań w funkcjonowaniu współczesnej logistyki

Megatrendy określające popyt i możliwości kształtowania podaży w sferze/zakresie logistyki i usług logistycznych w świetle badań w Europie Zachodniej

Na początku lat 90. XX w. J. Krulis-Randa³ trafnie przewidywał, że w następnych 10–20 latach zasadnicze znaczenie dla kształtowania celów i treści logistyki oraz zarządzania logistycznego, a także dla strategii przedsiębiorstwa będą miały wyraźnie zarysowane trendy rozwojowe, określone mianem megatrendów, a mianowicie: globalizacja (internacjonalizacja rynków), indywidualizacja preferencji, wzrost zrozumienia otoczenia (świadomości ekologicznej) oraz rozwój technologii informatycznej. Przytoczone megatrendy ujawniają się równocześnie, lecz ze zróżnicowaną intensywnością, stąd kombinacje wymienionych megatrendów stwarzają rzeczywiste i długofalowe wyzwania dla logistyki i zarządzania logistycznego. Oznacza to, że kształtowanie i realizacja celów, potencjału, struktur i zdolności reagowania systemów logistycznych musi uwzględniać każdorazowo kombinacje megatrendów. Przedsiębiorstwa muszą zatem formułować w danych warunkach nowe, specyficzne kombinacje strategii poprzez strategiczną analizę i ocenę sytuacji.

Z kolei H. Baumgarten i S. Walter, identyfikując trendy rozwoju logistyki jako te, które mogą dominować w najbliższej przyszłości, uznają trzy nowe częściowo współzależne trendy rozwojowe logistyki, a mianowicie: integracja klientów, rozwój globalnych sieci oraz rozwój e-Businessu (e-Commerce)⁴. Wymienionym trendom przyporządkowane zostają odpowiednie strategie integracji klientów w łańcuchach i sieciach tworzenia wartości, globalnego rozplanowania, rozmieszczenia i sterowania tymi sieciami, jak również sterowania potencjałami e-Businessu. Zasygnalizowane wyżej trendy w coraz większym stopniu wyznaczają zakres i intensywność globalnych zmian w sferze logistyki i strategii przedsiębiorstw⁵. Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wyzwaniom globalnych rynków, muszą eksponować w swej strategicznej działalności nowe punkty ciężkości. Dotyczy to w szczególności wdrażania nowego kreatywnego zarządzania sieciami logistyki, rozliczania kosztów w oparciu o rachunek

³J. Krulis-Randa, *Megatrends und Logistik-Management*, [w:] *Megatrends als Herausforderung für das Logistik-Management*, Hrsg. J. Krulis, S. Hägeli, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1992, s. 14–24.

⁴H. Baumgarten, S. Walter, *Trends und Strategien in der Logistik*, [w:] *Logistik-Management. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele*, Hrsg. H. Baumgarten, H. Wiendahl, J. Zentes, Springer-Verlag, Berlin 2001, s.13–21.

⁵H. Baumgarten, S. Walter, *Internationale Entwicklungstendenzen in der Logistik*, [w:] *Logistik-Management. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele*, Hrsg. H. Baumgarten, H. Wiendahl, J. Zentes, Springer-Verlag, Berlin 2001, s. 11–12.

kosztów procesów, wykorzystania zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) do wspólnego i zsynchronizowanego planowania w procesie tworzenia wartości, doskonalenia systemów technologii informatycznej i szerszego wykorzystania właściwych informacji w zarządzaniu oraz wykorzystania szans e-Businessu.

W ramach nowych uwarunkowań i sił napędowych rozwoju i zmian w logistyce na szczególną uwagę zasługuje klasyfikacja megatrendów rozwoju logistyki i usług logistycznych przedstawiona przez P. Klaua i Ch. Kille⁶. U podstaw tej klasyfikacji znajdują się dwie grupy megatrendów, gdzie pierwsza związana jest z kształtowaniem popytu w sferze logistyki, druga natomiast dotyczy procesów kształtowania możliwości podaży w sferze logistyki (tab. 1). W ramach tych grup, wspomniani autorzy wyodrębniają odpowiednio po cztery działające w skali światowej megatrendy w nowoczesnej gospodarce, które można określić jako podstawy dynamicznego rozwoju oraz wzrostu determinanty i przyszłe kierunki rozwoju gospodarki logistycznej i one stanowią orientację dla przyszłych działań przedsiębiorstw w sferze gospodarki logistycznej oraz strategii logistycznych, a także w strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Tabela 1

Megatrendy określające popyt i możliwości podaży w sferze/zakresie logistyki i usług logistycznych – w świetle badań P. Klaua i Ch. Kille

Megatrendy rozwoju logistyki	
Określające popyt w sferze/zakresie logistyki	Określające możliwości podaży w sferze/zakresie logistyki
Globalizacja produkcji i transportu	Kreowanie optymalnych struktur i organizacji procesów
Przejście do społeczeństwa „postindustrialnego”	Deregulacja i prywatyzacja usług w zakresie komunikacji i transportu
Przyspieszenie rytmu czynności w „świecie orientacji na żądanie”	Koncentracja na kluczowych kompetencjach
Rosnąca wrażliwość wobec otoczenia	Koncentracja i dyferencjacja struktury branżowej logistyki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Klau, Ch. Kille, *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, 4. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag GmbH, Hamburg 2006. s. 18–30.

⁶P. Klau, Ch. Kille, *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, 4. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag GmbH, Hamburg 2006, s. 18–30.

Wymienione megatrendy, zakwalifikowane do pierwszej grupy, a w ich ramach szczegółowe trendy i determinanty⁷, określają zmianę warunków i ram działania przedsiębiorstw w sytuacji nasilającej się globalnej konkurencji i oznaczają w związku z tym szybko rosnące zapotrzebowanie (popyt) wobec rozwoju logistyki oraz nowoczesnych usług logistycznych. Zarysowane zmiany określają zarazem w sposób istotny nowe wymogi i standardy współczesnej logistyki oraz możliwości osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw w globalnej konkurencji na rozwijającym się rynku usług logistycznych.

Natomiast megatrendy, przyporządkowane w wyniku szczegółowych badań do drugiej grupy, wywołują zmiany podaży w zakresie usług logistycznych i wpływają na decyzje i reakcje w systemach logistyki zgodnie z wymogami otoczenia, stanowiąc dodatkowe impulsy do zmian procesów i praktyki w gospodarce światowej. Trendy te wskazują, dlaczego obecnie gospodarka logistyki staje się motorem gospodarczych innowacji i przy tym sama dynamicznie się zmienia i rozwija.

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych nad funkcjonowaniem i rozwojem sektora logistyki w Unii Europejskiej, rynki logistyki w Europie będą w najbliższej przyszłości pod wpływem czterech zasadniczych czynników⁸:

1) aktualnej sytuacji danego kraju dotyczącej statusu rozwoju logistyki, struktury i wielkości pojemności ładunkowej środków transportu, poziomu i struktury kosztów, jaka została zidentyfikowana w świetle prowadzonych badań;

2) ogólnej światowej koniunktury i oczekiwanego wzrostu gospodarczego, który zdeterminuje i zmieni w danych krajach bazę produkcji i konsumpcji istotnych w sensie logistycznym dóbr;

3) oddziaływania omówionych wcześniej megatrendów, które determinują strukturę popytu na zróżnicowane świadczenia logistyczne;

4) strategicznych działań i reakcji przedsiębiorstw w sferze gospodarki logistycznej na te trendy.

Inne interesujące badania dotyczące przyszłości logistyki, przeprowadzone przez Chair for Logistics z Institute of Technology UT w Berlinie w 2007 r. pod hasłem „Logistyka globalna 2015 +”⁹, pozwoliły na zidentyfikowanie 9 głównych (top) trendów w logistyce w badanej perspektywie (tab. 2).

⁷ Szerzej zob.: P. B l a i k, *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania...*, s. 70–71.

⁸ P. K l a u s, *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Deutschland und Europa*, 3. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg 2003, s. 70; P. K l a u s, Ch. K i l l e, *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, Ausgabe 2008/2009, DVV Media Group GmbH/Deutscher Verkehrs-Verlag GmbH, Hamburg 2008.

⁹ Zob.: F. S t r a u b e, S. B o r k o w s k i, *Global Logistics 2015+. How the world's leading companies turn their logistics flexible, green and global and how this affects logistics service providers*, Universitätsverlag der UT Berlin, Berlin 2008, s. 1.

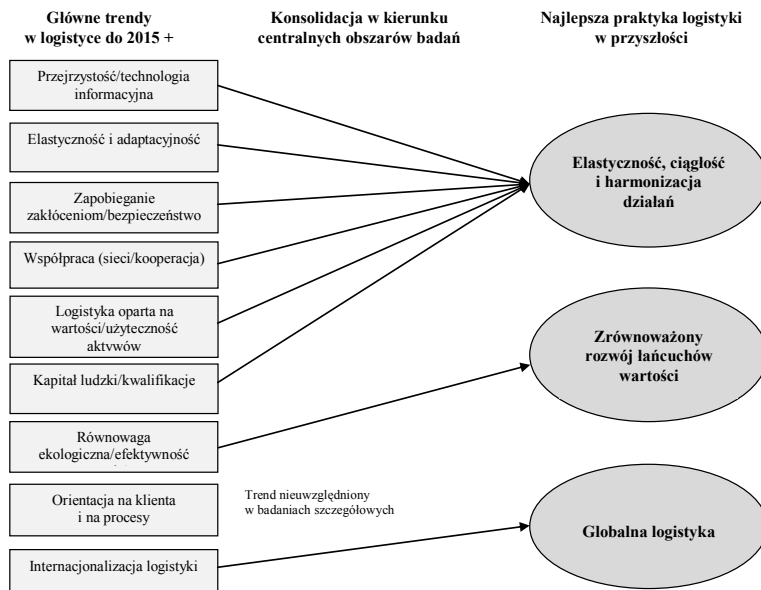
*Główne trendy w logistyce w perspektywie roku 2015
– w świetle badań F. Straube i S. Borkowskiego*

Główne (top) trendy w logistyce
Trend 1 – dążenie do przejrzystości informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (rozwój technologii informacyjnej).
Trend 2 – wzrost znaczenia elastyczności i adaptacyjności działania.
Trend 3 – zmiany w globalnym bezpieczeństwie łańcucha dostaw (zapobieganie zakłóceniom w łańcuchu tworzenia wartości).
Trend 4 – rozwój sieci/kooperacji w skali krajowej i międzynarodowej (współpraca partnerska i aliance „zorientowane na popyt”).
Trend 5 – pogłębianie orientacji na klientów i na procesy (rozwój efektywnych, „ciągnionych” przez klienta łańcuchów dostaw).
Trend 6 – dążenie do równowagi ekologicznej (rozwój zrównoważonych łańcuchów wartości uwzględniających aspekty ekonomiczne, społeczne, prawne i ekologiczne)/wzrost efektywności wykorzystania zasobów.
Trend 7 – rozwój logistyki opartej na wartości jako integralnej składowej koncepcji zarządzania procesem tworzenia wartości/użyteczność aktywów.
Trend 8 – wzrost koncentracji na kapitale ludzkim i kwalifikacjach zawodowych.
Trend 9 – ekspansja aktywności logistyki w skali międzynarodowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Straube, S. Borkowski, *Global Logistics 2015+. How the world's leading companies turn their logistics flexible, green and global and how this affects logistics service providers*, Universitätsverlag der UT Berlin, Berlin 2008, s. 14–18.

Badania przeprowadzono wśród ekspertów logistyki na przykładzie zbiorowości 2000 największych przedsiębiorstw w skali światowej, reprezentujących branżę motoryzacyjną, towarów konsumpcyjnych szybko rotujących (FMCG) i branżę towarów zaawansowanej technologii/elektroniki. Zidentyfikowane trendy po ich konsolidacji w obrębie trzech przyjętych jako centralne obszary badawcze megatrendów i wyzwań wobec systemów logistyki w przyszłości (por. ryc. 1) poddane zostały weryfikacji w kontekście kreowania strategii przedsiębiorstw, rozwoju oraz wymogów elastyczności i przejrzystości łańcuchów dostaw oraz roli logistyki w skali międzynarodowej.

Oczekuje się, że najlepsze praktyki stosowane w przyszłych systemach logistyki będą się opierały głównie na wymogach elastyczności, ciągłości i harmonizacji działań, dążeniu do zrównoważonych łańcuchów wartości oraz sprostaniu globalnej konkurencji. Wyekspozowane megatrendy, a w ich obrębie determinanty oczekiwanych efektów oraz zmiany i nowe rozwiązania w strategiach logistyki i strategiach globalnych przedsiębiorstw, będą wpływały w sposób znaczący na zachowania usługodawców logistycznych w globalnych łańcuchach dostaw.



Źródło: F. Straube, S. Borkowski, *Global Logistics 2015+. How the world's leading companies turn their logistics flexible, green and global and how this affects logistics service providers*, Universitätsverlag der UT Berlin, Berlin 2008, s. 9.

Ryc. 1. Konsolidacja głównych trendów w kierunku centralnych obszarów badań i najlepszych rozwiązań logistycznych w praktyce

W wyniku przeprowadzonych badań F. Straube i S. Borkowski¹⁰ dochodzą do generalnego wniosku, że globalne trendy w logistyce wpływają i będą wpływać w przyszłości w sposób istotny i zróżnicowany na konfigurację logistyki w konkretnych przedsiębiorstwach. Z uwagi na to, że w różnych przypadkach oddziaływanie wspomnianych trendów oraz skuteczność ich wdrożenia i znaczenie z punktu widzenia unowocześnienia zarządzania w przedsiębiorstwach nie jest w pełni rozpoznane, będą się pojawiać stale pytania dotyczące tych i innych nowych trendów w logistyce, stanowiących zakres coraz bardziej pogłębionych badań w skali globalnej.

Kluczowe trendy oraz strategie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w skali światowej – w świetle badań w skali globalnej

W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują wyniki najnowszych międzynarodowych badań, dotyczących identyfikacji i empiryczno-statystycznej weryfikacji klu-

¹⁰ Ibidem, s. 14–18.

czowych trendów i wyzwań we współczesnej logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz odpowiadającym im strategiom logistycznym (inicjatywom strategicznym), przeprowadzone pod egidą Niemieckiego Związku Logistyki (Bundesvereinigung Logistik – BVL) pod kierunkiem R. Handfielda, F. Straube, H.Ch. Pfohla i A. Wielanda w 2012 r. na przykładzie dużej liczby przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych w skali globalnej (reprezentującej wszystkie kontynenty)¹¹. Badaniami objętych zostało 1757 przedsiębiorstw, w tym 13% stanowiły podmioty z USA, 28% z Brazylii, 34% i 6% – odpowiednio przedsiębiorstwa – z Europy Zachodniej i Europy Wschodniej, 16% z Azji i 3% z Afryki Południowo-Wschodniej. Określone w wyniku badań jako kluczowe trendy strategii logistyki i SCM, zidentyfikowane pod koniec 2012 r. z prognozą na następne 5 lat, prezentuje w ujęciu zbiorczym i globalnym tabela 3.

Tabela 3

Kluczowe trendy i strategii logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w skali światowej w świetle międzynarodowych badań pod egidą BVL dla 2012 r. z prognozą dla następnych 5 lat

Kluczowe trendy jako wyzwania logistyki i SCM w skali światowej	Strategie (inicjatywy strategiczne) logistyki i SCM w odniesieniu do kluczowych trendów
w kolejności wg ważności (oceny dokonanej przez przedsiębiorstwa)	
oczekiwania klientów, rozwoj gospodarki sieciowej, presja na koszty, globalizacja i kompleksowość, niedobór talentów/umiejętności zarządczych personelu, zmiennosc i turbulencje otoczenia, presja na zrównoważony rozwój, wzrost ryzyka i zakłóceń, wymóg rozwoju nowej technologii, brak odpowiedniej infrastruktury logistyki, wzrost zakresu regulacji rządowych, wyzwania kulturowe	zarządzanie talentami/umiejętnościami personelu), integracja <i>end-to-end</i> procesów/łańcucha dostaw, planowanie zintegrowane, ekspozycja/przejrzystosc sieci globalnej, inwestowanie w technologię, rozwoj modeli analizy kosztów świadczenia usług i obsługi klientów, standardy zarządzania i procesu globalnego, strategia szybkiego podejmowania decyzji, społeczna odpowiedzialność biznesu, kooperacja pozioma/pionowa, częstosc adaptacji sieci, zielona logistyka, zlecenie wykonania usług na zewnątrz/wewnątrz (outsourcing/insourcing), współpraca z rządem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage*. [Aut.]: R. Handfield et al., DVV Media Group GmbH, Hamburg 2013.

Przytoczone kluczowe trendy i wyzwania logistyki oraz SCM mają i będą miały, zdaniem zespołów badawczych w badanych krajach, w najbliższych latach różnicowany (według ich znaczenia) wpływ na funkcjonowanie i sukces przedsiębiorstw oraz ich kluczowe strategie w obszarze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Autorzy opubli-

¹¹ Badania przeprowadzone przy współudziale licznych międzynarodowych ośrodków i zespołów badawczych z USA, Niemiec, Holandii, Brazylii, Chin, Rosji. Zob.: *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage*. [Aut.]: R. Handfield et al., DVV Media Group GmbH, Hamburg 2013.

kowanego raportu z badań¹², charakteryzują w nim poszczególne trendy i potencjalne skutki z tym związane dla logistyki, w układzie trzech umownych zestawów/zbiórów:

- trendy związane z rozwojem sieci (tj. rosnące oczekiwania klientów, rozwój gospodarki sieciowej oraz presja na koszty usług i obsługi klientów) odnoszące się do zmian pojawiających się w przedsiębiorstwach i ich powiązań z rynkiem, wraz z rozwojem pionowych i poziomych powiązań sieciowych, włączających w swoje struktury klientów i dostawców wzdłuż globalnych systemów tworzenia wartości;

- trendy reprezentujące zewnętrzne zmiany (tj. globalizacja, zwiększający się niedobór utalentowanych i kompetentnych kadr menedżerskich w logistyce i SCM oraz zmienność i turbulencje w otoczeniu), które nie występują w sieci, lecz są dynamiczowane przez elementy niesieciowe, nad którymi przedsiębiorstwa mają małą lub nie mają żadnej kontroli;

- pozostałe ważne trendy, do których zaliczono trendy eksponowane w toku badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, w relatywnie mniejszym zakresie i stopniu, a mianowicie: presję na zrównoważony rozwój, wzrost ryzyka i zakłóceń, pojawienie się nowych technologii, brak odpowiedniej infrastruktury logistycznej, wzrost zakresu regulacji rządowych i wyzwania kulturowe.

Jak wykazały badania, przedsiębiorstwa odnoszą się oraz reagują na ujawnianie i nasilanie się wspomnianych kluczowych trendów w różny sposób, wyrażający się w wielu możliwych wariantach działań strategicznych (tab. 3). W szczególności do 6 najważniejszych inicjatyw strategicznych w logistyce i SCM w tym zakresie, w perspektywie najbliższych lat, zalicza się kolejno: zarządzanie zdolnościami/umiejętnościami zarządczymi kadry menedżerskiej, poszukiwanie możliwości dalszej integracji *end-to-end* procesów w łańcuchu dostaw, rozwoju planowania zintegrowanego, zwiększanie przejrzystości sieci globalnej, inwestowanie w nową technologię oraz rozwój i zastosowanie modeli identyfikacji i kształtowania racjonalnych kosztów świadczenia usług logistycznych oraz obsługi klientów. Pozostałe z przytoczonych w tabeli 3 strategii, mimo iż zidentyfikowano jako ważne, relatywnie jednak nie są tak ważne, jak oceniane w przewidywanej perspektywie, wymienione wyżej top strategię logistyki i SCM.

Możliwe strategie logistyczne, zorientowane na skuteczne reagowanie na wspomniane wyżej kluczowe trendy i wyzwania logistyki usytuowane zostały, w wyniku przeprowadzonych badań, w ramach czterech głównych wymiarów i obszarów logistycznych działań strategicznych dotyczących: ludzi, procesu, technologii i sieci. Zarządzanie oraz kierowanie rozwojem personelu (rekrutacja, doksztalcanie i podnoszenie umiejętności menedżerskich itp.) stanowi kluczową strategię logistyczną i SCM, jako taka usytuowana została ona w centrum modelu strategicznego przedsiębiorstwa.

W toku badań analityczno-statystycznych podjęta została także interesująca próba identyfikacji związku między określonymi strategiami i trendami pokazująca, czy i jak poszczególne strategie są adresowane do zidentyfikowanych wcześniej specyficznych

¹²Zob.: ibidem, s. 14–28.

trendów logistyki. Z wielu istotnych wzajemnych relacji, będących przedmiotem wspomnianych badań, warto w tym miejscu przytoczyć ich wybrane wyniki dotyczące stopnia określonych związków między kluczowymi globalnymi trendami a strategiami w logistyce i SCM (zob. tab. 4).

T a b e l a 4

Związki między kluczowymi trendami a strategiami w logistyce i SCM w skali światowej w świetle badań pod egidą BVL w 2012 r.

Kluczowe trendy i wyzwania logistyki i SCM w skali światowej (zmienna 1)	Strategie logistyczne i SCM w odniesieniu do kluczowych trendów (zmienna 2)	Współczynnik korelacji (zmiennych 1 i 2)
Wzrost oczekiwań klientów	• strategia szybkiego podejmowania decyzji	0,20
Rozwój gospodarki sieciowej	• integracja <i>end-to-end</i> , • kooperacja pozioma/pionowa, • planowanie zintegrowane, • przejrzystość sieci	0,37 0,27 0,25 0,24
Presja na koszty	• rozwój modeli analizy kosztów obsługi	0,22
Globalizacja i kompleksowość	• przejrzystość sieci, • planowanie zintegrowane	0,34 0,25
Niedobór talentów/umiejętności zarządczych personelu	• zarządzanie talentami/umiejętnościami, • standardy procesu globalnego, • kooperacja pozioma/pionowa, • adaptacja sieci	0,38 0,34 0,30 0,28
Zmienność i turbulencje otoczenia	• planowanie zintegrowane	0,22
Presja na zrównoważony rozwój	• odpowiedzialność zbiorowa, • zielona logistyka, • współpraca z rządem, • przejrzystość sieci, • zarządzanie talentami/umiejętnościami	0,59 0,44 0,37 0,37 0,36
Wzrost ryzyka i zakłóceń	• inwestycje technologiczne, • planowanie zintegrowane, • standardy procesu globalnego, • przejrzystość sieci, • integracja <i>end-to-end</i>	0,36 0,35 0,34 0,32 0,32
Wymóg rozwoju nowej technologii	• inwestycje technologiczne, • integracja <i>end-to-end</i> , • przejrzystość sieci, • adaptacja sieci, • kooperacja pozioma/pionowa, • planowanie zintegrowane, • zarządzanie talentami/umiejętnościami	0,47 0,47 0,43 0,42 0,39 0,37 0,36
Brak odpowiedniej infrastruktury logistycznej	• przejrzystość sieci, • standardy procesu globalnego, • inwestycje technologiczne	0,37 0,34 0,31
Wzrost zakresu regulacji rządowych	• współpraca z rządem, • odpowiedzialność zbiorowa	0,39 0,33
Wyzwania kulturowe	• kooperacja pozioma/pionowa	0,28

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Przytoczone w tabeli 4 wartości współczynników korelacji wydają się wskazywać na umiarkowany bądź znaczny związek między badanymi przejawami podejmowania określonych strategii logistycznych a kształtowaniem się globalnych trendów w logistyce i SCM. Najwyższy stopień korelacji wykazują zależności między wzrostem odpowiedzialności zbiorowej (strategia) a presją na zrównoważony rozwój (trend), gdzie współczynnik korelacji wynosi 0,59 oraz zależności między inwestycjami technologicznymi (strategia) a wymogiem rozwoju nowej technologii (trend) i między integracją *end-to-end* łańcucha dostaw (strategia) a nową technologią (trend), charakteryzujące się współczynnikiem korelacji 0,47.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na wykazane względnie wyraźne statystyczne relacje między strategiami logistycznymi dotyczącymi procesów (standardy procesu globalnego, planowanie strategiczne i adaptacja sieci) a określonymi globalnymi trendami i wyzwaniami w logistyce (wzrost ryzyka i zakłóceń w globalnym otoczeniu, nowa technologia, niedobór talentów/umiejętności zarządzających personelu oraz brak odpowiedniej infrastruktury logistycznej), gdzie współczynniki korelacji kształtowały się na poziomie między 0,32 a 0,37. Podobne wartości współczynników korelacji odnoszą się do badanych związków między zarządzaniem talentami/umiejętnościami zarządzającymi w logistyce i SCM (strategią) a trendami dotyczącymi niedoboru talentów i kompetencji zarządzających personelu (0,38), presji na zrównoważony rozwój (0,36) i wymogami rozwoju nowej technologii (0,36). Wspomniane wcześniej strategie dotyczące procesów są uzależnione od odpowiednich ludzi, którzy są w stanie je wdrożyć. Omawiane badania wskazują na kilka istotnych spostrzeżeń, przydatnych dla charakterystyki skutecznych globalnych procesów logistycznych.

Generalnie, przytoczone wartości współczynników korelacji mówią o tym, że istnieją pewne relacje między danymi kluczowymi trendami a strategiami w logistyce i SCM, lecz nie oznaczają w sposób jednoznaczny ich związku przyczynowego.

Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki w aspekcie modelowania zarządzania przedsiębiorstwem w świetle badań w krajach zachodnich

Modelowe ujęcie (katalog) kluczowych wyzwań współczesnej logistyki/SCM i podstawowych problemów do rozwiązania w praktyce w tym zakresie

Wraz z rozwojem i postępującą integracją w logistyce, rozpatrywaną zwłaszcza w aspekcie interakcji z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnego znaczenia wydaje się nabierać identyfikacja podstawowych wyzwań współczesnej logistyki i związanych z tym typowych problemów do rozwiązania w skali przedsiębiorstwa i jego rynkowych relacji.

Zdefiniowanie i identyfikacja struktury kluczowych wyzwań logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) może być podstawą dla pogłębionej interpretacji oraz

oceny strategicznego znaczenia i miejsca współczesnej logistyki w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem i zintegrowanymi łańcuchami dostaw. Kluczowe wyzwania można traktować zatem jako swego rodzaju standardy współczesnej logistyki, stanowiące przejawy rozwoju i konkretyzacji jej ważnych funkcji.

Podjmując zagadnienie wyzwań stojących przed współczesną logistyką, można odwołać się do unikalnych, w moim odczuciu, badań dotyczących identyfikacji struktury kluczowych wyzwań (*Key Challenges*) w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw¹³. Kluczowe wyzwania odzwierciedlają i wiążą teoretycznie uzasadnione i wynikające z istoty współczesnej logistyki podstawowe obszary działalności i zadania kształtowania perspektywy sieciowej logistyki z określonymi w praktyce powtarzalnymi typowymi problemami i ograniczeniami (tab. 5). W aspekcie teoretycznym tak rozumiane wyzwania przyporządkowane zostały przez G. Prockla kluczowym obszarom tematycznym logistyki i SCM, będącym z kolei konkretyzacją ogólnych zasadniczych zadań kształtowania sieci¹⁴.

W wyniku stopniowej konkretyzacji i odpowiedniego przyporządkowywania wymienionych wyżej podstawowych zadań, kluczowych obszarów tematycznych i wyzwań logistyki, a następnie pogłębionej w sensie merytorycznym i treściowym ich interpretacji, można stworzyć odpowiednią konstrukcję i instrumentarium diagnozowania i modelowania struktury logistyki i SCM. Kluczowe wyzwania wiążą poniekąd merytorycznie uzasadnione i wynikające z istoty współczesnej logistyki ważne obszary działalności i zdolności z określonymi w praktyce problemami i ograniczeniami. Celowe rozwiązywanie wspomnianych problemów i ich symptomów wymaga rozwoju i wykorzystania określonych kompetencji i zdolności oraz wywołuje pożądane zmiany w systemie zarządzania łańcuchem dostaw.

W świetle dotychczasowych badań prezentowanych w literaturze anglo- i niemieckojęzycznej dotyczących diagnozy instrumentarium struktury i funkcjonowania współczesnej logistyki/SCM¹⁵, można zestawić, w ślad za G. Procklem¹⁶, swoisty katalog kluczowych wyzwań, stanowiący w sensie teoretycznym fundament strukturyzacji perspektywy sieciowej w logistyce/SCM, służący zarazem jako podstawa im-

¹³ G. P r o c k l, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007, s. 369–425.

¹⁴ Szerzej zob.: P. B l a i k, *Identyfikacja kluczowych wyzwań współczesnej logistyki...*, s. 51–53.

¹⁵ W szczególności chodzi tu o badania dotyczące struktury i rzeczywistego znaczenia w praktyce kluczowych wyzwań SCM, przeprowadzone przez takie instytucje i firmy konsultingowe, jak: McKinsey (2002); A.T. Kearney (2003); Deloitte Touche Tohmatsu (2003); Capgemini (2001–2006) i Computer Sciences Corporation (2003–2006) oraz G. Prockla (2006).

¹⁶ Zob.: G. P r o c k l, *Logistik-Management...*, s. 374–381; P. B l a i k, *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 4, s. 13–14; P. B l a i k, *Identyfikacja kluczowych wyzwań współczesnej logistyki...*, s. 53–60.

plementacji dla długofalowego formułowania, a w konsekwencji zorganizowanego rozwiązywania problemów logistycznych w praktyce.

Dokonując szczegółowej diagnozy instrumentarium zarządzania łańcuchem dostaw, G. Prockl wyodrębnił i usystematyzował 14 kluczowych wyzwań, a w ich ramach 30 odpowiednich subwyzwań¹⁷. Z kolei każdemu z kluczowych wyzwań i subwyzwań przyporządkował wiązkę typowych problemów i ich symptomów, traktowanych jako ujawniające się w praktyce odchylenia od oczekiwanych w sensie modelowym wymogów. Wspomniany katalog ma, jak już podkreślano, istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki, gdyż może stanowić cenną podstawę do opisu i oceny rozwoju logistyki i SCM oraz ich wpływu na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dla konkretnych przedsiębiorstw może być ważna świadomość znaczenia kluczowych wyzwań logistyki oraz warunków ich realizacji i punktów odniesienia w kształtowaniu i wykorzystaniu potencjału poprawy.

Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki/SCM wraz z wymagającymi rozwiązania problemami, określające w istotny sposób strukturę systemów logistycznych i związane z tym ważne obszary działania, można ująć w ich modelowym wymiarze w 4 zbiorach tematycznych, w oparciu o następujące założenia (tab. 5):

- świadomość sieci,
- integracja sieci,
- inteligencja/wiedza w sieci,
- dyferencjacja sieci.

Tabela 5

Zbiory kluczowych wyzwań współczesnej logistyki/SCM i podstawowych problemów do rozwiązania w praktyce w tym zakresie

Zbiory tematyczne kluczowych wyzwań w logistyce i SCM (założenia ich wyodrębnienia)	Przykłady typowych problemów do rozwiązania w praktyce (niepożądane sytuacje, ograniczenia)
<p>Zbiór 1 „Świadomość sieci”</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i wdrażanie wspólnej świadomości dla współpracy w ramach przedsiębiorstwa i wzdłuż łańcucha dostaw, • konieczność realizacji celowo zorientowanych, efektywnych procesów planowania, • świadomość uproszczenia/redukcji kompleksowości systemu, • świadomość redukcji konfliktów celów wzdłuż łańcucha dostaw, • komunikacja wzdłuż łańcucha dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> • brak świadomości dla korzyści współpracy, • lokalnie ograniczone strategie, prognozy, plany, perspektywy kosztów, • źle zdefiniowane struktury decyzyjne dla formułowania łańcuchów dostaw, • niewłączanie działań i funkcji przedsiębiorstwa w rozwój strategii łańcucha dostaw, • brak zorientowania projektów na przekrojowe doskonalenie łańcuchów dostaw, • niejasno zdefiniowane kontakty i brak komunikacji wzdłuż łańcucha dostaw

¹⁷ Zob.: P. B l a i k, *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania...*, s. 13.

Zbiory tematyczne kluczowych wyzwań w logistyce i SCM (założenia ich wyodrębnienia)	Przykłady typowych problemów do rozwiązania w praktyce (niepożądane sytuacje, ograniczenia)
<p style="text-align: center;">Zbiór 2 „Integracja sieci”</p> <ul style="list-style-type: none"> • zintegrowane kształtowanie procesów fizycznych i związanych z nimi przepływów informacji, • powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych przepływach, • zmniejszenie skutków wahań oraz powiązanie i „odchudzenie” procesów 	<ul style="list-style-type: none"> • izolowane szybkie działania zamiast doskonalenia i integracji procesów, • brak zrównoważenia wewnętrznej i zewnętrznej podaży świadczeń, • brak wyraźnych procesów ogólnych (zintegrowanych), • brak podstaw do rozwiązywania istniejących problemów w sposób zdecentralizowany na płaszczyźnie operatywnej, • niekompatybilność systemu w odniesieniu do partnerów i całego łańcucha dostaw
<p style="text-align: center;">Zbiór 3 „Inteligencja/wiedza w sieci”</p> <ul style="list-style-type: none"> • osiągnięcie transparentności w procesach poprzez umiejętne planowanie i sterowanie informacjami przy odpowiedniej jakości danych, • mobilizacja procesów poprzez odpowiednie zwiększanie zakresu i doskonalenie pomiaru efektywności łańcucha dostaw i zarządzanie efektami, • wspólny monitoring świadczeń w łańcuchu dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> • niewystarczające dane i planowanie w oparciu o standardowe wielkości, • brak klimatu do doskonalenia i systematycznego mierzenia oraz poprawy efektywności, • brak systematycznego sprawdzania struktury i poziomu serwisu, • niejasno zdefiniowane cele i oczekiwania wobec partnerów w łańcuchu dostaw, • brak wystarczającego benchmarkingu kosztów i efektów zewnętrznych i wewnętrznych świadczeń
<p style="text-align: center;">Zbiór 4 „Dyferencjacja sieci”</p> <ul style="list-style-type: none"> • konieczność zachowania zgodności produktów, segmentacji i obsługi z możliwościami łańcucha dostaw, • segmentacja zgodna z logistycznymi wymogami i zyskownością klientów oraz produktów, • powiązanie dostawców z indywidualizowanymi, innowacyjnymi procesami 	<ul style="list-style-type: none"> • niejasność lub brak rozstrzygnięć dotyczących zyskowności procesów logistycznych, • brak zdefiniowania celów obsługi dla różnych grup rentowności, • brak systematycznego uwzględniania życzeń odnośnie do wielości wariantów i indywidualnych produktów w łańcuchu tworzenia wartości, • jednostronna standaryzacja łańcucha dostaw w odniesieniu do klientów lub pojedynczych uczestników, • segmentacja z pominięciem lub niedocenianiem kryteriów logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. P r o c k l, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007, s. 374–381, 422–425.

Pierwszy zbiór tematyczny, opisany przy pomocy etykiety „świadomość sieci”, obejmuje w szczególności wyzwania dotyczące wspólnego myślenia i świadomości w ramach przedsiębiorstwa i wzdłuż łańcucha dostaw oraz powiązania z dążeniem do samoświadomości logistyki, w której podejście całościowe i świadomość przenikających funkcje przepływów traktowana jest jako typowa cecha jej nowoczesności. Wyzwania w ramach tego zbioru tematycznego powinno się interpretować jako przejaw rozszerzonego traktowania podejścia przepływowego względnie świadomości sieci. Pozostające w związku ze zbiorem wyzwań „świadomość sieci” kompetencje sieci odnoszą się do zarządzania relacjami.

Drugi zbiór tematyczny, nazwany „integracja sieci”, obejmuje kluczowe wyzwania dotyczące zintegrowanego kształtowania procesów fizycznych oraz przepływów informacji. W tym wypadku chodzi zwłaszcza o ograniczenie skutków wahań oraz integrację i usprawnienie procesów, zgodnie z zasadą systemowego podejścia do przepływów. Pożądane w tym wypadku kompetencje integracji i konfiguracji powinny być generalnie zorientowane na ograniczenie suboptymalizacji i nadmiernej kompleksowości fizycznych struktur.

Trzeci zbiór, określony mianem „inteligencja/wiedza w sieci”, obejmuje kluczowe wyzwania, które dotyczą wiedzy o jakości i celowo zorientowanym sterowaniu procesami. Chodzi tu w szczególności o dążenie do osiągnięcia transparentności i operatywności procesów poprzez umiejętne doskonalenie zarządzania informacjami oraz systemem mierzenia efektywności łańcucha dostaw. Korespondujące z tym zbiorem kompetencje są charakteryzowane jako kompetencje sieci, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji oceny świadczeń i efektywności.

Wreszcie w ramach czwartego zbioru, określonego jako „dyferencjacja sieci”, punkty ciężkości kluczowych wyzwań koncentrują się na orientacji rynkowej i związanej z tym konieczności indywidualizacji i dyferencjacji lub modelowania sieci (łańcucha dostaw). Główny akcent kładzie się w tym wypadku na konieczność zachowania zgodności polityki produktów, segmentacji i obsługi z wymogami logistycznymi i rynkowymi oraz rzeczywistymi i potencjalnymi możliwościami w skali całego łańcucha dostaw. W przeciwieństwie do zbioru 2 zorientowanego raczej na spójność procesów, w którym wyzwania grupowane są zgodnie z założeniem integracji procesów, wyzwania w zbiorze 4 kierują się bardziej na różnorodność wymogów rynku oraz odpowiednie zróżnicowanie i modelowanie łańcucha dostaw. Korespondujące z tymi wyzwaniami kompetencje są traktowane jako kompetencje i zdolności przetwarzania lub rekonfiguracji.

Przedstawiona w postaci zaprezentowanych wyżej zbiorów systematyka kluczowych wyzwań współczesnej logistyki i SCM oraz związanych z tym rzeczywistych i potencjalnych problemów logistycznych, wymagających rozwiązania bądź doskonalenia w praktyce (tab. 5), wskazuje na pewną tendencję przemieszczania się punktów ciężkości od efektywnych, zintegrowanych procesów fizycznych do wiedzy o różni-

cowaniu i koniecznej operatywności oraz umiejętności odpowiedniego rozwiązywania problemów w tym zakresie.

W tym kontekście można mówić o swego rodzaju tendencji w kierunku wzrostu znaczenia operatywności działania i zdolności adaptacji do zmian na rynku. Akcent na dążenie do spójnych i efektywnych w sensie standardowych łańcuchów dostaw wydaje się ustępować, przynajmniej w tendencji, na rzecz dyferencjacji i kształtowania zróżnicowanych łańcuchów dostaw. Wspomniany trend związany jest równocześnie, jak już wspomniano, z przemieszczeniem punktów ciężkości od procesów fizycznych do coraz silniejszego eksponowania procesów społecznych, informacyjnych i tych związanych z wiedzą jako zagadnień współczesnej logistyki¹⁸.

Znaczenie i zakres realizacji kluczowych wyzwań współczesnej logistyki w praktyce przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych w krajach zachodnich

Prowadzone w latach 2001–2006 badania dotyczące struktury i rzeczywistego znaczenia w praktyce kluczowych wyzwań logistyki i SCM przez takie instytucje i firmy konsultingowe, jak: McKinsey (2002), A.T. Kearney (2003), Deloitte Touche Tohmatsu (2003), Capgemini (2001–2006) i Computer Sciences Corporation (2003–2006), czy wreszcie cytowanego już G. Prockla¹⁹, wskazują na zróżnicowaną rangę i zakres realizacji omawianych wyzwań nowoczesnej logistyki w ramach zarządzania i działalności przedsiębiorstw.

W świetle danych zawartych w tabeli 6 można wnioskować, że nie wszystkie kluczowe wyzwania logistyki, zdefiniowane w katalogu G. Prockla, są wykazywane w równej mierze w badaniach w ramach praktycznej weryfikacji pozostałych, wymienionych tutaj koncepcji. Odnosi się to w szczególności do stosunkowo słabo eksponowanego i reprezentowanego w przedsiębiorstwach ukierunkowania na wspólne cele i świadomość wewnętrznej współpracy oraz dynamicznego podejścia do kształtowania adaptacyjnych i elastycznych systemów logistycznych oraz struktur łańcuchów dostaw lub ukierunkowania na właściwe traktowanie i różnicowanie poziomu świadczeń.

Istotne znaczenie mają natomiast w praktyce przedsiębiorstw, w świetle wszystkich przytoczonych badań i koncepcji strukturyzacji, takie kluczowe wyzwania logistyki, jak: ukierunkowanie na wspólną świadomość współpracy między przedsiębiorstwami i jej wspomaganie przez wspólne planowanie i wymianę informacji planistycznych oraz powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych przepływach. Przy bliższej analizie propozycji strukturyzacji i praktycznej weryfikacji kluczowych wyzwań, zauważyć można znaczne zróżnicowanie przy eksponowaniu różnych punktów ciężkości w traktowaniu wyzwań przez agendy przedsiębiorstwa.

¹⁸Por.: P. Klaus, S. Müller, *Towards a Science of Logistics: Milestones along Converging Paths*, [w:] *The Roots of Logistics*, eds. P. Klaus, S. Müller, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2012, s. 19–20.

¹⁹Zob. G. Prockl, *Logistik-Management...*, s. 381–398.

Tabela 6

*Występowanie i realizacja kluczowych wyzwań nowoczesnej logistyki
i SCM w praktyce przedsiębiorstw w świetle znanych koncepcji ich modelowania*

Kluczowe wyzwania logistyki/SCM wg katalogu G. Prockla ^x	Znaczenie i realizacja kluczowych wyzwań w praktyce przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych					
	McKinsey	A.T. Kearney	Deloitte Touche Tohmatsu	Cap- gemini	Computer Sciences Corporation	G. Prockl
Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie i cele oraz świadomość współpracy w ramach przedsiębiorstwa				x		x
Ukierunkowanie na wspólne myślenie i cele oraz świadomość przekrojowej współpracy między przedsiębiorstwami	x	x	x	x	x	x
Kształtowanie efektywnych podstaw planowania przez dokładne i właściwe informacje i dane wzdłuż łańcucha dostaw	x	x	x	x	x	x
Adekwatne procesy i rutynowe czynności wspólnego planowania dla przygotowania i wykorzystania informacji oraz planów wzdłuż łańcucha dostaw	x	x	x	x	x	x
Ukierunkowanie na rozwój produktu, podaży i koszty produktu		x	x		x	x
Zdefiniowanie odpowiedniego poziomu obsługi	x	x				x
Regularne badanie i dostosowanie struktury łańcucha dostaw względem kosztów, celów i wymogów danej branży	x	x			x	x
Kształtowanie kontynuowanych przepływów towarów i informacji przez elastyczne i mocne projekty procesów		x	x	x		x
Kształtowanie i utrzymywanie możliwie prostych i silnych przepływów	x		x	x		x
Powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych operatywnych przepływach	x	x	x	x	x	x
Wspólny monitoring świadczeń w łańcuchu dostaw	x			x	x	x
Ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników/efektywności		x	x	x	x	x
Kształtowanie adaptacyjnych łańcuchów dostaw				x	x	x
Kształtowanie zdolnych do rozbudowy, rozwojowych struktur łańcuchów dostaw		x				x

^x – kluczowe wyzwania mają realne znaczenie i są realizowane w praktyce przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Prockl, *Logistik-Management...*, s. 381–396; McKinsey (2002); A.T. Kearney (2003); Deloitte Touche Tohmatsu (2003); Capgemini (2001–2006) i Computer Sciences Corporation (2003–2006).

W badaniach przeprowadzonych przez agencję McKinsey (2002 r.) wyeksponowane zostały jako najważniejsze procesy i odniesienia do kluczowych wyzwań logistyki: segmentacja klientów według oczekiwań poziomu obsługi, niezawodne planowanie potrzeb, sprawna i przejrzysta realizacja zamówień, optymalna produkcja i zapasy, wprowadzenie jednolitego controllingu łańcucha dostaw, podział ról wzdłuż łańcucha tworzenia wartości itp.²⁰. Natomiast w badaniach A.T. Kearney (2003 r.) za najważniejsze przedsięwzięcia praktyczne, mające swoje odniesienie do większości omawianych kluczowych wyzwań przyjęto: optymalizację, współpracę, zróżnicowanie i synchronizację²¹. Przy czym do „najpopularniejszych praktyk” zaliczono czynności i przedsięwzięcia podporządkowane optymalizacji, a w szczególności poprawę zdolności procesu i redukcję zmienności procesu i kosztów, outsourcing oraz przedsięwzięcia zorientowane na współpracę z kluczowymi dostawcami w procesie projektowania produktu i zarządzania łańcuchem dostaw. W nieco mniejszym zakresie stosowane były natomiast przedsięwzięcia w postaci segmentacji i zróżnicowania produktów.

Badania przeprowadzone w 2003 r. przez Deloitte Touche Tohmatsu zorientowane były na określenie podstawowych trendów w zarządzaniu łańcuchem dostaw. W oparciu o badania ankietowe wśród menedżerów logistyki w przedsiębiorstwach różnych branż w krajach Europy oraz Ameryki Północnej poddano analizie i ocenie podstawowe nośniki rozwoju łańcucha dostaw, do których zaliczono w szczególności: współpracę z odbiorcami i dostawcami w łańcuchu dostaw, przejrzystość podejmowania decyzji i działania, elastyczność, doskonałość obsługi i innowacje produktu²². Wymienione nośniki korespondują z omawianą strukturą katalogu kluczowych wyzwań współczesnej logistyki oraz najczęściej występującymi i realizowanymi w praktyce wyzwaniem. Ten nurt dociekań i empirycznej weryfikacji znalazł swoją kontynuację oraz rozszerzony i pogłębiony zakres w ramach badań dotyczących najnowszych trendów i kluczowych wyzwań w logistyce prowadzonych przez firmę Capgemini w latach 2001–2006²³. W badaniach tych za podstawę idei przyjęto dążenie do wykazania przejawów oraz konieczności transformacji i doskonalenia systemów logistycznych w kierunku wyższej ich adaptacyjności. Adaptacyjność oraz większa operatywność podejmowania decyzji stanowią współcześnie niejako nowy wzorzec dla następnych nurtów kształtowania kluczowych wyzwań, według których powinny być tworzone i zarządzane systemy logistyki i łańcuchy dostaw. Oznacza to dalsze prze-

²⁰ Zob.: ibidem, s. 382–383.

²¹ Zob.: ibidem, s. 384.

²² Deloitte Touche Thomatsu, *Mastering complexity in global manufacturing. Powering profits growth through value chain synchronization*, Deloitte & Touche LLP, London 2003, s. 9–23; Deloitte Touche Thomatsu, *The challenge of complexity global manufacturing. Critical trends in supply chain management*, Deloitte Touche Thomatsu, London 2003, s. 1–6.

²³ Capgemini (ed.), *Annual Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation* (Year 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006), Cap Gemini Ernst & Yong U.S., LLC, The University of Tennessee, Georgia Southern University, 2001–2006; zob. także: G. P r o c k l, *Logistik-Management...*, s. 386–390.

sunięcie punktu ciężkości w logistyce od zarządzania przepływami towarów do zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw z akcentem na kreowanie i efektywność przepływów informacji. Szczegółowe badania koncentrowały się wokół identyfikacji znaczenia oraz zakresu wykorzystania i kształtowania w praktyce nośników światowej klasy logistyki (*World Class Logistics – WCL*), tj.: współpracy, optymalizacji, łączenia, spełnienia, szybkości i przejrzystości. W kolejnych edycjach badań ich autorzy przyjmują określone punkty ciężkości, w celu bliższego wyjaśnienia poszczególnych aspektów i przejawów wspomnianej wyżej transformacji systemów logistycznych.

Analizując wyniki kolejnych edycji badań CSC²⁴, można zauważyć relatywnie silne zróżnicowanie i zmiany dotyczące oceny i kształtowania się obszarów działań uznanych za najważniejsze w aspekcie ich doskonalenia w przyszłości, mających odniesienie do kluczowych wyzwań i systemów logistyki. Natomiast czynniki odgrywające ważną rolę dla osiągania efektów nie wykazują w całym badanym okresie większych zmian i odchyżeń w stosunku do 2003 r. Na czele listy wspomnianych czynników niezmiennie plasują się: wyraźne i aktywne dążenie menedżerów wyższego szczebla do osiągnięcia coraz lepszych efektów, znaczenie mierników efektywności dostosowanych do pożądaných efektów, jasno określone i realizowane zarządzanie projektem oraz czynniki umożliwiające wykorzystanie nowoczesnej technologii. Ogólnie można stwierdzić, że wspomniane wyniki badań dotyczące oceny znaczenia i podejmowania wysiłków w zakresie realizacji kluczowych wyzwań w logistyce i SCM w badanych przedsiębiorstwach dostarczają, mimo sondażowego charakteru tych badań, cennych przesłanek dla pełniejszego rozeznania w zakresie współczesnych trendów rozwoju logistyki oraz problemów związanych z wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i zintegrowanymi łańcuchami dostaw.

Grupując uzyskane dane według podstawowych obszarów tematycznych, można dokonać między innymi następujących obserwacji i interpretacji dotyczących stanu wdrożenia i relatywnego znaczenia kluczowych wyzwań logistyki i SCM w praktyce badanych przedsiębiorstw:

1) w odniesieniu do tworzenia wspólnej świadomości i współpracy przedsiębiorstw wzdłuż łańcucha dostaw pierwsze dwa kluczowe wyzwania dotyczące współpracy w ramach i między przedsiębiorstwami są wyraźnie postrzegane w praktyce, nie wywołując w większości przedsiębiorstw żadnych problemów;

²⁴ Calibrating Supply Chain Management – Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2003; The Second Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2004; The Third Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts, 2005; The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2006; zob. także: G. P r o c k l, *Logistik-Management...*, s. 393–398.

2) w przypadku dążenia do osiągnięcia transparentności popytu jako wzorca dla zorientowanego na potrzeby i przepływy systemu logistyki i SCM przyporządkowane mu kluczowe wyzwania są relatywnie mniej jednoznacznie zaadresowane w badanych przedsiębiorstwach, wskazując na pewien deficyt w postrzeganiu i realizowaniu wspomnianych obszarów tematycznych w logistyce;

3) dla ukierunkowania logistyki i SCM na wymogi produktów i grup nabywców istotne znaczenie ma kształtowanie rozwoju i kosztów produktu jako kluczowe wyzwanie;

4) w obszarze działań związanych z kształtowaniem fizycznej konfiguracji struktury sieci logistycznych i alokacji zadań wśród poszczególnych ich uczestników uzyskane dane wskazują na przeciwstawne dla badanych grup przedsiębiorstw kierunki oceny znaczenia i kształtowania elastycznego projektu i struktury sieci oraz prostych i jednorodnych przepływów i procesów jako kluczowych wyzwań;

5) w odniesieniu do integracji uczestników, ich kompetencji w ramach powstających efektywnych i sprawnych przepływów można zaobserwować ponadprzeciętne, silne „zakotwiczenie” w świadomości menedżerów i w praktycznej działalności, przyporządkowanych wspomnianemu obszarowi tematycznemu, kluczowych wyzwań logistyki zarówno w branży farmaceutycznej, jak i w grupie przedsiębiorstw przemysłowych;

6) podobnie w ostatnim obszarze tematycznym związanym z dostosowaniem i dalszym rozwojem struktur logistyki, kluczowym wyzwaniom logistyki przypisuje się stosunkowo wysokie wartości oceny, wskazujące na znaczący stopień ich realizacji w praktyce przedsiębiorstw, a zwłaszcza w branży farmaceutycznej.

Omówiony wyżej, opracowany i częściowo empirycznie zweryfikowany, katalog kluczowych wyzwań współczesnej logistyki stanowi teoretyczną podstawę kompleksowej strukturyzacji perspektywy sieci w SCM, uzupełnioną i pogłębioną odpowiednimi treściami zaczerpniętymi z praktyki. Tak rozumiany katalog może zatem służyć jako zbiór informacji i przesłanek dla pożądanых rozwiązań w praktyce w zakresie stymulowania rozwoju logistyki, doskonalenia istniejących i modelowania przyszłych struktur oraz eliminowania bądź ograniczania przyczyn i skutków niepożądanych zależności i uwarunkowań. W sensie badawczym może stanowić także cenną podstawę i płaszczyznę wyznaczającą nowe możliwości dotyczące definiowania, strukturyzacji i identyfikacji determinant dalszego rozwoju i zmian w logistyce oraz mechanizmów i przejawów jej oddziaływania na zmiany zarządzania przedsiębiorstwem i zintegrowanym łańcuchem dostaw.

Bibliografia

Baumgarten H., Walter S., *Trends und Strategien in der Logistik 2000plus*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2000.

Baumgarten H., Walter S., *Trends und Strategien in der Logistik*, [w:] *Logistik-Management. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele*, Hrsg. H. Baumgarten, H. Wiendahl, J. Zentes, Springer-Verlag, Berlin 2001.

B l a i k P., *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 4, s. 13–14.

B l a i k P., *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

B l a i k P., *Światowe megatrendy i przejawy rozwoju usług logistycznych w Europie Zachodniej*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, red. E. Gołemska, M. Szuster, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008.

Calibrating Supply Chain Management – Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2003.

Capgemini (ed.), *Annual Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation* (Year 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006), Cap Gemini Ernst & Yong U.S., LLC, The University of Tennessee, Georgia Southern University, 2001–2006.

Deloitte Touche Thomatsu, *The challenge of complexity global manufacturing. Critical trends in supply chain management*, Deloitte Touche Thomatsu, London 2003.

Deloitte Touche Thomatsu, *Mastering complexity in global manufacturing. Powering profits growth through value chain synchronization*, Deloitte & Touche LLP, London 2003.

The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2006.

K l a u s P., *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Deutschland und Europa*, 3. Aufl., Deutscher Verkers-Verlag, Hamburg 2003.

K l a u s P., K i l l e Ch., *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, 4. Aufl., Deutscher Verkers-Verlag GmbH, Hamburg 2006.

K l a u s P., K i l l e Ch., *Die „Top 100 der Logistik”. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, Ausgabe 2008/2009, DVV Media Group GmbH/Deutscher Verkers-Verlag GmbH, Hamburg 2008.

K l a u s P., M ü l l e r S., *Towards a Science of Logistics: Milestones along Converging Paths*, [w:] *The Roots of Logistics*, eds. P. Klaus S. Müller, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2012.

K r u l i s - R a n d a J., *Megatrends und Logistik-Management*, [w:] *Megatrends als Herausforderung für das Logistik-Management*, Hrsg. J. Krulis, S. Hägeli, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1992.

Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem: regulacje i kierunki zmian. [Aut.]: P. Blaik i in., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

P r o c k l G., *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007.

The Second Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2004.

S t r a u b e F., B o r k o w s k i S., *Global Logistics 2015+. How the world's leading companies turn their logistics flexible, green and global and how this affects logistics service providers*, Universitätsverlag der UT Berlin, Berlin 2008.

The Third Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a survey jointly conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR), Massachusetts 2005.

Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage. [Aut.]: R. Handfield et al., DVV Media Group GmbH, Hamburg 2013.

FRANCISZEK ANTONI MAREK*
SŁAWOMIR KANIA**

Neurodydaktyka jako nowy kierunek rozwoju w pedagogice – założenia i ocena

NEUROEDUCATION AS A NEW DIRECTION OF DEVELOPMENT IN EDUCATION
– ASSUMPTIONS AND EVALUATION

The article contains a discussion of the notion of neuroeducation. The first part provides an overview of neuroeducation main demands, including the problem of teaching, learning from mistakes and experience. The second part contains assumptions in education using digital technology. Article crowned proposal, which contained an assessment of the concept.

Keywords: neuroeducation, learning, development, education

Wstęp

Neurodydaktyka jest jednym z pomysłów na wprowadzenie zmian w sposobach nauczania w szkolnictwie powszechnym. Bazuje na dokonaniach neurobiologów, które często są odzwierciedleniem dotychczasowych ustaleń pedagogów, jednakże potwierdzonych dowodami medycznymi i stanowią o nowej jakości dydaktyki. Wiele kontrowersji narosło wokół tej idei, która przedstawiana jest przez niektórych jako niewłaściwa bądź też nienaukowa. Autorzy pragną dokonać oceny, przynajmniej części z jej założeń, kwestii projektowania procesu uczenia się.

Neurodydaktyka – podstawowe założenia

Neurodydaktycy¹ wychodzą z założenia, że system szkolnictwa powszechnego nie jest w stanie wspierać innowacyjności i kreatywności uczniów, a co z tym związane, nie jest dostosowany do dzisiejszych wymagań łączących się z pożądanymi umiejętnościami i wiedzą. Obecnie uczniowie są dosłownie zalewani zewsząd informacjami i nie mają żadnych trudności w zdobyciu źródeł tych informacji, ale gorzej jest z ich

* Prof. zw. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Mgr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, doktorant Uniwersytetu Opolskiego.

¹ Mowa tu o autorach niemieckich, w tym o Manfredzie Spitzerze, ale również o przedstawicielach Polski jako kontynuatorach myśli niemieckich neurobiologów w osobie Marzeny Żylińskiej i Marka Kaczmarzyka.

analizą. Wyzwaniem dla kształcenia uczniów jest dzisiaj umożliwienie nabywania umiejętności rozwiązywania i analizowania problemów, kompetencji twórczych oraz kompetencji społeczno-emocjonalnych. Celem neurodydaktyki jest rezygnacja z metod podawczych², które obecnie dominują w polskich szkołach. Ma je zastąpić przede wszystkim nauczanie problemowe, gdzie uczniowie spotykają się z problemem i rozwiązując go dochodzą do tej samej informacji, która miałaby być im wprost podana przez nauczyciela.

Zdobycie wiedzy ma stanowić w pewnym sensie wyzwanie i wysiłek. Intelktualny wysiłek to nic innego jak zwiększenie głębokości umysłowego przetwarzania informacji, gdzie eksperymentalnie udowodniono, że zapamiętywane są przede wszystkim te informacje, które wymagały złożonych operacji umysłowych³. Pamiętać należy, że trzeba to wszystko dostosować do możliwości dziecka⁴ i ma być to przyjemne, gdyż tylko wtedy może zachodzić proces uczenia się⁵. Uczniowie w sposobie zdobywania wiedzy powinni odgrywać raczej rolę badacza i wizjonera niż słuchacza. Ważna jest również forma konstruowania pytań przez nauczyciela, które powinny mieć charakter otwarty, umożliwiając uczniowi szerszą wypowiedź i jednocześnie spowodować głębsze przetwarzanie informacji⁶.

Ważnym kierunkiem zdobywania przez ucznia wiedzy i umiejętności jest popełnianie błędów. To co wydaje się naturalne i oczywiste, w obecnej szkole jest niemal nieakceptowane. Współczesny uczeń powinien posiadać wiedzę i nabyć umiejętności po jednym instruktarzu nauczyciela. To potwierdza nie tylko wiedza neurobiologiczna, ale ma również odzwierciedlenie w przekazach kulturowych w formie powiedzeń. W obecnym systemie szkolnictwa powszechnego uczeń, paradoksalnie, nie powinien robić błędów, nawet jeśli dla niego jest to pierwszy raz, bo przecież nauczyciel pokazał i wyjaśnił. „Człowiek uczy się na błędach” i doskonale zapamiętuje te błędy, wiadomym też jest, że w przypadku kolejnej próby wybierze inną drogę, być może właściwą. Jeśli ta próba będzie zakończona sukcesem, to w uczniu pojawią się stany zadowolenia, a może nawet odczucie bliskie euforii, które tylko wzmocni i utrwali zdobytą wiedzę. Podchodzenie w ten sposób do uczenia się jest jednym z kierunków, który ma sprawić, że uczenie się będzie przyjemniejsze, a zatem szukanie metodą prób i błędów w edukacji może mieć wymiar pozytywny. Podejście to ma również inny cel – wzmocnienie kreatywności. Niewiele mamy technik dotyczących trenowania twórczości i pomysłowości. Kreatywność rodzi się w wyniku trenowania własnych możliwości i odnajdywania nowych dróg rozwią-

² M. Ż y l i ń s k a, *Neurodydaktyka: nauczanie i uczenie się przyjazne mózgowi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 231–235.

³ M. S p i t z e r, *Jak uczy się mózg*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 18.

⁴ B. A r r o w s m i t h - Y o u n g, *Kobieta, która zmieniła swój mózg: oraz inne inspirujące historie nie tylko o pionierskich transformacjach mózgu*, Atla2, Wrocław 2015, s. 55.

⁵ M. Ż y l i ń s k a, *Neurodydaktyka: nauczanie i uczenie się...*, s. 58–62.

⁶ E. P e r r o t t, *Efektywne nauczanie: praktyczny przewodnik doskonalenia nauczania*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 60.

zania. Mankamentem całej techniki jest to, że może być czasochłonna i nie jest możliwa do zastosowania, jeśli mówimy o jednostkach lekcyjnych.

Ważną kwestią jest także czerpanie przyjemności z uczenia się. Rozwiązywanie problemów idąc własną drogą wydaje się być przyjemniejsze. Stan euforii powstały w wyniku rozwiązania nurtującego problemu jest bodźcem zachęcającym. Paradoksalnie można stwierdzić, że im bardziej zaangażujemy uczniów w rozwiązywanie problemów, tym motywacja do ich rozwiązywania może wzrosnąć. Jest to stan bardzo pożądany, a w wyniku stosowania metod podawczych mamy stan odwrotny od pożądanego, stwierdza się raczej spadek motywacji i chęci zdobywania wiedzy.

Neurodydaktycy⁷ stawiają również na doświadczanie, ponieważ mózg posiada wiele możliwości poznania. Doświadczanie jest sposobem na wykorzystanie większej liczby zmysłów w zdobywaniu wiedzy, a nie jedynie wzroku i słuchu. Badania neurobiologiczne dowodzą, że mózg ma dużo większe segmenty przeznaczone do obsługi informacji uzyskanych na podstawie dotyku i ruchu rąk niż wzroku czy słuchu. I jeśli to możliwe, nauczyciel powinien dać możliwość poznawania wiedzy, angażując uczniów w wykorzystanie potencjalnie jak najwięcej zmysłów. Im więcej zmysłów uczestniczy, tym większe prawdopodobieństwo zapamiętania informacji.

Mózg jest organem społecznym i jego rozwój zależy w dużej mierze również od rozwoju społecznego ucznia. Umiejętność współpracy jest ponadto najbardziej pożądaną umiejętnością współczesnego rynku pracy i jednocześnie najbardziej deficytową. W związku z powyższym ważne jest, by uczniowie trenowali kompetencje społeczne, w szczególności te związane ze wspólnotowym zdobywaniem wiedzy. Nie ma możliwości rozwoju tej sfery bez wchodzenia w relacje z innymi uczniami i ta sfera powinna mieć szczególne miejsce w szkolnictwie powszechnym. Wspólna praca nad rozwiązywaniem problemów daje szersze możliwości uczenia się⁸ i zdaniem neurodydaktyków⁹ powinno się bardziej eksponować pracę w grupach, posiłkując się różnego rodzaju projektami pedagogicznymi czy eksperymentami zespołowymi.

Nieprzeceniona jest również dyskusja, będąca pewną formą pracy zespołowej, w której uczeń nie tylko powinien wykazać się wiedzą, ale też umiejętnościami wyrażania własnej opinii oraz jej argumentowania. Jest to doskonała metoda do trenowania kompetencji komunikacyjnych. Współpraca grupowa zwiększa także nasze zdolności poznawcze i wzrokowo-przestrzenne w porównaniu do pracy indywidualnej¹⁰.

Jak twierdzą filozofowie, „wiedzieć, znaczy umieć wytłumaczyć”, czyli najbardziej zaawansowanym poziomem zdobywania wiedzy jest właśnie uczenie innych. W tym sensie dokonywanie operacji umysłowych, by przekazać komuś jakąś in-

⁷ M. K a c z m a r z y k, *Zielony mem*, Śląski Ogród Botaniczny, Mikołów 2012, s. 21–23.

⁸ B. K u b i a c z e k, *Metody aktywizujące: jak nauczyć uczniów uczenia się*, wyd. 3, Nowik, Opole 2009, s. 42–52.

⁹ M. Ż y l i ń s k a, *Między podręcznikiem a Internetem: nowa dydaktyka języków obcych*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2015, s. 152–154.

¹⁰ A. F e r n a n d e z, E. G o l d b e r g, P. M i c h e l o n, *Fitness mózgu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 148–149.

formację stanowi nie lada wyzwanie, o czym doskonale wiedzą nauczyciele przygotowujący się do prowadzenia zajęć. Opanowanie materiału i konstruowanie problemów w oparciu o ten materiał są często wymagającymi obszarami zdobywania wiedzy¹¹. Zapraszanie uczniów do przygotowywania zajęć nie powinno odbywać się samorzutnie, lecz pod okiem nauczyciela, którego rolą jest określanie podejmowanego obszaru i instruowanie w zakresie dydaktyki. Uczeń, który przygotowuje się do przekazania materiału swoim kolegom nie tylko sam zdobywa i utrwała wiedzę, ale również nabywa kompetencje społeczne związane z wystąpieniami publicznymi.

Neurodydaktyka a kwestia cyfryzacji edukacji

Jedną z ważnych kwestii poruszanych przez przedstawicieli neurodydaktyki jest cyfryzacja szkolnictwa i związana z nią atmosfera paniki i nadziei. Zdaniem wielu neurodydaktyków¹², obecny stan cyfryzacji nie jest zadowalający. Współcześnie wykorzystywane cyfrowe technologie, takie jak: tablice interaktywne, tablety, czy nawet laptopy, stosowane są w znacznej mierze niezgodnie z tym co ustaliła neurobiologia. Najważniejszą kwestią jest wiek rozwojowy dziecka, który umożliwia bezpieczne korzystanie z zasobów sieci. Można przyjąć, że wiek bezpieczny, niezagrażający rozwojowi układu nerwowego przypada na I etap edukacji. Znaczenie ma również częstotliwość korzystania z zasobów sieci oraz sposób. Edukacja nie powinna opierać się na uczeniu technicznych umiejętności, gdzie programy multimedialne i e-pomoce dydaktyczne są najistotniejsze. Najważniejszy w tym układzie jest nauczyciel i uczeń, a cyfrowe technologie stanowić mają jedynie odzwierciedlenie ducha czasu. Dla młodych ludzi cyfrowy świat nie jest niczym nowym ani strasznym, po prostu jest, dlatego też często nazywa się ich cyfrowymi tubylcami. Trudno więc nie dostrzec potrzeby wychowywania w tym kierunku. Jeśli pedagodzy decydują się na wykorzystanie cyfrowych technologii w procesie kształcenia, to odbywać się to powinno twórczo, przekraczając słynne „kopiuj–wklej” lub „wyszukaj”. Warto pozwolić uczniom na budowanie własnych zasobów internetowych w postaci stron, blogów o tematyce zgodnej z prowadzonym przedmiotem.

Młody człowiek wykorzystuje Internet (najważniejsze z cyfrowych mediów) jak własne podwórko przed blokiem, na którym szuka, zawiera, pogłębia i podtrzymuje relacje koleżeńskie. To co odróżnia świat realny od świata *online*, to przede wszystkim odmienną tychże relacji, które są bardziej nietrwałe i płytsze w sieci niż w re-

¹¹ Doskonałym przykładem jest tu skuteczność metody Ldl – uczenia przez nauczanie.

¹² Mowa tu zarówno o M. Spitzerze, który postuluje rezygnację z cyfryzacji na wczesnych etapach uczenia się, gdyż jego zdaniem istnieją dowody świadczące o szkodliwości tego typu inicjatyw w kontekście rozwoju układu nerwowego uczniów. Nieco inne stanowisko zajmuje M. Żylińska, która również podkreśla niewłaściwe wykorzystanie cyfrowych technologii w procesie kształcenia dzieci i młodzieży, jednakże cyfryzację szkolnictwa powszechnego uważa jako coś niezbędnego i adekwatnego dla rozwoju współczesnego człowieka.

alu. Zmianie ulega również sposób komunikowania się, gdzie rozmowy odbywają się bez fizycznego kontaktu. Gesty, mimika, postawy stają się zbędne w takim świecie i nie trzeba ich doskonalić¹³.

Przypuszcza się, że rozwój sieci kontaktów społecznych *online* nie sprzyja rozwojowi *prefrontal cortex* (PFC)¹⁴, czyli przedniej części mózgu odpowiadającej w głównej mierze za funkcjonowanie społeczne. Środowisko *online* nie zapewnia pełnej palety bodźców tak jak realne sytuacje społeczne. Komunikacja za pomocą cyfrowych mediów pobudza tylko część obszarów, co doprowadza do niedorozwoju obszarów nieaktywowanych. Zmniejsza to prawdopodobieństwo wykształcenia potencjalnie przydatnych kompetencji społecznych.

Wielu sceptyków stwierdzić może, że zaburzenie rozwoju PFC dotyczy wyłącznie osób, które nadmiernie używają cyfrowych mediów, współczesne badania potwierdzają jednak inną zależność. Dimitri Christakis¹⁵ postanowił zbadać eksperymentalnie, jak cyfrowe media wpływają na funkcjonowanie czołowej partii mózgu. W teście uczestniczyły czterolatki, u których badano funkcjonowanie pamięci krótkotrwałej, zdolność tłumienia zachowań popędowych oraz zdolność odraczania nagrody. Na podkreślenie zasługuje charakter badanej grupy, gdyż dzieci w wieku przedszkolnym są wystawione na znacznie krótszą ekspozycję na cyfryzację środowiska niż adolescent czy dorośli. Badania prowadzone były w trzech grupach: dzieci, które rysowały przed badaniem, dzieci, które oglądały film przed badaniem oraz dzieci, które oglądały kreskówkę przed badaniem. Stwierdzono, że jedynie koncentracja na rysowaniu pozwoliła na poprawę pamięci, samokontroli oraz zdolności odraczania nagrody. Najgorszy wynik zanotowano wśród dzieci, które przed badaniem miały możliwość obejrzenia kreskówki. Wnioskować więc można, że chaotyczność i sekwencyjność przekazu cyfrowego nie sprzyja zdolnościom poznawczym czterolatek. W tym okresie praca płatu czołowego jest wrażliwa na tego rodzaju bodźce. Bardzo łatwo jest w tym czasie zaburzyć proces rozwoju tego segmentu mózgu, który zmuszony do analizowania tyłu informacji przechodzi w stan porównywalny do wycięczenia. W dłuższej perspektywie nie rokuje to dobrze w zakresie rozwoju dziecięcego układu nerwowego.

Wśród przedstawicieli neurodydaktyki nie ma zgody co do realizacji działań szkolnych w zakresie cyfryzacji. Przykładowo Marzena Żylińska¹⁶ twierdzi, że współczesna szkoła powinna odpowiedzieć na zaistniałe zjawisko i być gotowa do kształtowania kompetencji medialnych, które pozwolą uczniom w sposób pożąda-

¹³ S. K a n i a, *Rozwój kompetencji społecznych i emocjonalnych a cyfryzacja środowiska wychowawczego – aspekty neuropedagogiczne i socjopedagogiczne*, [w:] *Wybrane problemy edukacji i profilaktyki dzieci w wieku wczesnoszkolnym*, red. R. Bernátová, S. Śliwa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2015, s. 249.

¹⁴ M. S p i t z e r, *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, Wydawnictwo Dobra Literatura, Słupsk 2013, s. 116–118.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ M. Ż y l i ń s k a, *Neurodydaktyka: nauczanie i uczenie się...*, s. 166–220.

ny użytkować cyfrowe media. Manfred Spitzer¹⁷ proponuje jednak, by spojrzeć na cyfrowe media jak na alkohol, który jest niezwykle ważny w naszej kulturze, ale również niezwykle groźny dla naszego zdrowia. Nie można nauczyć się obsługiwanie alkoholu, a jedynie można dorosnąć, by mieć właściwy do niego stosunek. Autorzy uważają jednak, że najważniejsze jest podejście wykorzystujące oba poglądy, z jednej strony należy przedstawiać media jako źródło wiedzy o świecie i kształcić umiejętności „medialne”, a z drugiej – maksymalnie ograniczyć ich wykorzystanie w życiu codziennym młodego człowieka. Współczesne wychowanie ucznia do cyfrowych technologii powinno wspierać zachowania konstruktywne, posiłkując się współczesną wiedzą neurobiologiczną, z uwzględnieniem zysków i strat.

* * *

Neurodydaktyka nie wydaje się być nowym poglądem, jednak odświeża idee nauczania aktywizującego ucznia. Podobne postulaty można przeczytać w pracy Knuda Illerisa¹⁸. Kształcenie za pomocą doświadczania, przeżywania, rozwiązywania problemów jest obecne w wielu ideach pedagogicznych. Mając jednak poparcie neurobiologicznych badań, wiedza pedagogiczna wydaje się być bardziej poważana przez różne środowiska nauczycieli. Neurodydaktykę można traktować jako odświeżenie starych idei w nowym opakowaniu, niemniej jednak dzięki poruszeniu jaki wywołała narosło wiele okazji do dyskusji i zmian w szkolnictwie. Jej postulaty są zgodne z tym co wcześniej dydaktycy ustalili, że proces nauczania powinien być żywy, ekspresyjny i pasjonujący, bo tylko wtedy staje się kuźnią kształcenia elit.

Bibliografia

Arrowsmith-Young B., *Kobieta, która zmieniła swój mózg: oraz inne inspirujące historie nie tylko o pionierskich transformacjach mózgu*, Atla2, Wrocław 2015.

Fernandez A., Goldberg E., Michelson P., *Fitness mózgu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

Illeris K., *Trzy wymiary uczenia się: poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy współczesnej teorii uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2002.

Kaczmarzyk M., *Zielony mem*, Śląski Ogród Botaniczny, Mikołów 2012.

Kania S., *Rozwój kompetencji społecznych i emocjonalnych a cyfryzacja środowiska wychowawczego – aspekty neuropedagogiczne i socjopedagogiczne*, [w:] *Wybrane problemy edukacji i profilaktyki dzieci w wieku wczesnoszkolnym*, red. R. Bernátová, S. Śliwa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2015, s. 243–253.

Kubiacek B., *Metody aktywizujące: jak nauczyć uczniów uczenia się*, wyd. 3, Nowik, Opole 2009.

Perrott E., *Efektywne nauczanie: praktyczny przewodnik doskonalenia nauczania*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

¹⁷ M. Spitzer, *Cyfrowa demencja...*

¹⁸ K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się: poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy współczesnej teorii uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2002.

Spitzer M., *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, Wydawnictwo Dobra Literatura, Słupsk 2013.

Spitzer M., *Jak uczy się mózg*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

Żylińska M., *Między podręcznikiem a Internetem: nowa dydaktyka języków obcych*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszaw 2015.

Żylińska M., *Neurodydaktyka: nauczanie i uczenie się przyjazne mózgowi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

ADAM WALAWENDER*

Zasady finansowania współpracy euroregionalnej na przykładzie Euroregionu Silesia

PRINCIPLES OF COOPERATION EUROREGIONAL THE EXAMPLE OF THE EUROREGION SILESIA

The tasks of the Euroregion Silesia in the pre-accession program Phare CBC were different on both sides of the border and were limited contemporary rules that force countries not belonging to the community of the EU. After the entry of both countries to the EU and the incorporation of the program INTERREG III A, the activities of the Euroregion as the so-called. Fund Manager of the Micro sometimes codified and today authorities of both parts Euroregion perform tasks in close cooperation with each other. With the Fund may be funded projects in the field of culture, sports, education, education, tourism, the environment, economic development planning, use of information technologies and others. The projects are independent and funded by one of the partners.

Keywords: euroregion, financing, cultural exchange, local democracy, cross-border cooperation program operating budget allocation

Rada Ministrów Unii Europejskiej w grudniu 1989 r., chcąc wesprzeć przemiany dokonujące się w Polsce i na Węgrzech, udzieliła pomocy tym krajom. Został utworzony program PHARE: Poland–Hungary Assistance for Restructuring their Economies. W jego ramach kraje Europy Środkowo-Wschodniej otrzymywały bezzwrotną pomoc finansową. W funduszu PHARE w 1994 r. powstał Program Współpracy Transgranicznej PHARE CBC (Cross-Border Cooperation), który swoim zasięgiem obejmował kraje członkowskie Unii Europejskiej oraz państwa objęte funduszem PHARE. Podstawą prawną programu współpracy transgranicznej jest Regulacja PHARE i Regulacja Komisji Europejskiej nr 1628/94 z 4 lipca 1994 r. Określają one sposoby działania, wdrażania programów i zarządzania. Regulacje zostały zastąpione przez Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 2760/98 z 18 grudnia 1998 r.¹.

Zgodnie z tym rozporządzeniem wysokość i rodzaj dofinansowania zależała od położenia euroregionów. Środki PHARE CBC przeznaczone były na tworzenie „transgranicznych więzi i połączeń o charakterze międzyludzkiem”. Dotacja obejmuje

* Dr inż., Uniwersytet Opolski.

¹ <http://www.euroregion-viadrina.pl/phare.php> (dostęp: 20.03.2015).

takie projekty, jak: organizacja szkoleń, warsztatów i seminariów, tworzenie transgranicznych instytucji społecznych, rozwój turystyki wynikający ze współpracy jednostek samorządowych czy organizacji *non profit* z partnerami zagranicznymi, których wartość nie przekracza 50 tys. euro dofinansowania.

Przedsięwzięcia w ramach środków PHARE musiały być zgodne z ogólnymi zasadami programu PHARE CBC oraz z wytycznymi funduszu. PHARE obejmuje kilka ścieżek finansowania. Celem Funduszu Małych Projektów Euroregionalnych jest²:

- wymiana kulturalna,
- rozwój zasobów ludzkich – tworzenie transgranicznych koncepcji rozwojowych,
- rozwój demokracji lokalnej,
- rozwój gospodarczy obszarów przygranicznych,
- rozwój turystyki.

Cele ogólne, uwzględnione we Wspólnym dokumencie programowym, to promocja tworzenia oraz rozwój nowych sieci i wspieranie istniejących już sieci współpracy, zagwarantowanie zrównoważonego rozwoju oraz integracja Europy poprzez utworzenie powiązań między sieciami wspólnotowymi w celu poprawy standardów życia, oraz przeciwdziałanie problemom związanym z rozwojem regionów przygranicznych. Drugim celem głównym jest wsparcie działań mających wpływ na spójność społeczno-gospodarczą w regionach przygranicznych w państwach kandydujących do Unii Europejskiej.

Cele bezpośrednie PHARE CBC są następujące:

- poprawa komunikacji i połączeń transportowych w obrębie regionów przygranicznych;
- ochrona i poprawa stanu środowiska, odnawialnych źródeł energii, wydajności energetycznej, rozwój przedsiębiorczości i rekreacji;
- zachęcanie do współpracy transgranicznej jako mechanizmu wspierającego wzrost gospodarczy w regionach przygranicznych;
- redukcja poziomu zanieczyszczenia środowiska;
- wsparcie wspólnych procesów budowy i planowania struktur współpracy transgranicznej, międzyregionalne oraz transnarodowej;
- wsparcie sektora produkcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw;
- umożliwienie współpracy w dziedzinie badań, edukacji i rozwoju technologii;
- zwiększenie wydajności zasobów ludzkich.

W Polsce Fundusz Małych Projektów Euroregionalnych miał charakter zdecentralizowany i był zarządzany przez 15 euroregionów. Za wdrażanie i realizację funduszu odpowiedzialny był Zespół Rozwoju Regionalnego³. W latach 1999–2003 po stronie polskiej zostało dofinansowanych 66 projektów na łączną sumę 470 445,57 euro. Największy projekt „Prowincja – macecznik słowa” był zrealizowany przez Raciborskie Centrum Kultury, a wysokość dofinansowania wyniosła 40 687 euro.

² <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,54.html> (dostęp: 20.03.2015).

³ <http://www.funduszephare.pl/czym-jest-program-phare/> (dostęp: 21.03.2015).

Program PHARE CBC rozpoczęto na pograniczu polsko-czeskim w 1999 r., a jego realizacja zakończona została całkowicie w 2006 r.

W programie INTERREG III A Republika Czeska–Polska na wsparcie mniejszych projektów przeznaczono środki w ramach Priorytetu II o nazwie Fundusz Mikroprojektów. Fundusz Mikroprojektów realizowany był przez Euroregion Silesia w latach 2004–2006. Projekt ten wspierał inicjatywy lokalne. Nawiązywał do Programu PHARE CBC – Wspólny Fundusz Małych Projektów. Środki finansowe pochodziły z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i rozdysponowywane były jako refundacja części kosztów – do 75% wydatków kwalifikowanych. Na to przedsięwzięcie zostało przeznaczonych 15% całkowitych środków finansowych, co odpowiadało dopłacie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w wysokości 5,1 mln euro na cały okres realizacji programu. Mikroprojekty charakteryzowały się maksymalną dotacją do 20 tys. euro. Ogólnym ich założeniem było promowanie i opracowanie współpracy między społecznościami po obu stronach granicy, celem był rozwój sfery kulturalnej, edukacyjnej, gospodarczej i społecznej, co owocowało pogłębieniem stosunków międzysąsiedzkich⁴.

Program Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III A Czechy–Polska 2004–2006 pomagał zwalczać problemy rozwojowe wynikające z relatywnej izolacji obszarów przygranicznych w ramach narodowych gospodarek. Głównym celem Funduszu Mikroprojektów była intensyfikacja współpracy między społecznościami lokalnymi.

Wsparcie, a także ramy Funduszu Mikroprojektów było ograniczone obszarem NUTS 3. Dla potrzeb funduszu NUTS 3 polsko-czeskie pogranicze zostało podzielone na 6 samodzielnych regionów, a każdy z nich posiadał określonego zarządcę i administratora funduszu. Obszar działalności Funduszu Mikroprojektów po stronie polskiej obejmował:

- część obszaru NUTS 3 opolski – województwo opolskie – powiat głubczycki;
- część obszaru NUTS 3 rybnicko-jastrzębski – województwo śląskie – powiat rybnicki, wodzisławski (bez gminy Godów), raciborski i miasta Żory oraz Rybnik;
- a po stronie czeskiej:
 - obszar NUTS 3 kraj morawsko-śląski – obszar powiatów Ostrava, Nový Jičín, Opava.

Cele szczegółowe INTERREG III A były następujące:

- wspieranie lokalnej współpracy gospodarczej, kulturalnej, edukacyjnej, społecznej oraz sportowej;
 - przygotowanie wspólnych imprez w celu promowania współpracy transgranicznej;
 - integracja transgraniczna, wzmacnianie form długookresowej współpracy.
- Fundusz Mikroprojektów wspierał działania, które:
- służyły ekonomicznemu rozwojowi poprzez współpracę gospodarczą;

⁴ <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,50.html> (dostęp: 25.03.2015).

- sprzyjały rozwojowi turystyki jako ważnego gospodarczego elementu lokalnego i regionalnego;
- umożliwiały rozwój i współpracę między społecznościami po obu stronach granicy;
- rozwijały przedsiębiorczość, wspierały instytucje reprezentujące przedsiębiorców;
- pomagały w rozwoju lokalnych i regionalnych instytucji zaangażowanych w rozwój obszarów przygranicznych.

Kwota dofinansowania do dyspozycji Euroregionu Silesia na lata 2004–2006 wynosiła 897 551 euro, które było rozdysponowane w stosunku 525 088 euro – 2 159 083 złotych dla strony polskiej oraz 372 463 euro do dyspozycji strony czeskiej, co przekładało się na kwotę 11 309 838 koron czeskich.

Tabela 1

Wysokość kwot dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Nazwa podmiotu	Wysokość dofinansowania w walucie krajowej	Wysokość dofinansowania w euro
Euroregion Silesia – strona polska Stowarzyszenie Gmin Dorzecza Górnej Odry	2 159 083 PLN	525 088
Euroregion Silesia – strona czeska	11 309 838 CZK	372 463

Źródło: <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,50.html> (dostęp: 20.03.2015).

Po polskiej stronie Euroregionu Silesia zrealizowano 86 projektów. Ich łączna zatwierdzona wartość podpisywanych umów, razem z projektami rezerwowymi, wyniosła 2 944 143,61 zł. Kwota wykorzystana to 2 714 115,14 zł, a wielkość dotacji z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego 2 035 586,01 zł. W ramach Funduszu Mikroprojektów zorganizowano I Dni Polsko-Czeskie w Pszowie w 2006 r. i Międzynarodowy Festiwal „Folklor bez granic”⁵. Łącznie w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III A Czechy–Polska środki finansowe były alokowane w 176 wybranych projektach na terenie Euroregionu Silesia.

W roku 2007 rozpoczął się nowy okres programowania na lata 2007–2013. Projektowanie współpracy transgranicznej było realizowane w ramach Celu 3 polityki spójności Unii Europejskiej, czyli Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT). W okresie programowania na rozwój współpracy terytorialnej z budżetu Unii Europejskiej przeznaczono łącznie 7,75 mld euro. Polskie wydatki na realizację programów z Europejskiej Współpracy Terytorialnej wyniosły 557,8 mln euro.

Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska 2007–2013 (POWT RCz–RP 2007–2013) nawiązuje do poprzednich programów realizowanych dzięki wsparciu środków europejskich, którymi były Program PHARE CBC oraz Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG III A. Strategia rozwoju pogranicza polsko-czeskiego przyjęta w POWT RCz–RP 2007–

⁵ <http://www.euroregion-silesia.pl/index,zrealizowane-projekty,51.html> (dostęp: 20.03.2015).

–2013 skupiała się na ochronie środowiska, wzmacnianiu dostępności komunikacyjnej i profilaktyce zagrożeń. Zgodnie z wytycznymi, program koncentrował się na poprawie warunków rozwoju przedsiębiorczości i turystyki, oraz na współpracy w zakresie edukacji. Kolejnym ważnym aspektem działania Programu Operacyjnego było wspieranie współdziałania społeczności lokalnych poprzez współpracę terytorialną instytucji świadczących usługi publiczne, wspieranie przedsięwzięć kulturalnych, rekreacyjno-edukacyjnych i inicjatyw społecznych, a także Fundusz Mikroprojektów⁶.

Całkowita alokacja środków funduszu strukturalnego na POWT RCz–RP 2007–2013 wyniosła 219 459 344 euro. Poziom współfinansowania ze środków funduszy nie mógł przekroczyć 85% całkowitych środków finansowych. Pozostałe co najmniej 15% środków finansowych, tj. co najmniej 38 78 123 euro, pochodziło ze źródeł krajowych Republiki Czeskiej i Rzeczypospolitej Polskiej. Maksymalna dotacja na mikroprojekt została podwyższona do 30 tys. euro. Powierzchnia całego obszaru przygraniczna wynosi 47 097 km². Część czeska pogranicza objęła 23 135 km², co stanowiło prawie jedną trzecią całej powierzchni kraju. Polska część obszaru przygranicznego objętego programem to 23 962 km², tj. część województw dolnośląskiego, śląskiego oraz całe opolskie. Obszar wsparcia Funduszu Mikroprojektów Euroregionu Silesia w latach 2007–2013 był taki sam jak w latach 2004–2006, a więc obejmował⁷:

- obszar NUTS 3 kraj morawsko-śląski – obszar powiatów Ostrava, Nový Jičín, Opava;
- część obszaru NUTS 3 opolski – województwo opolskie – powiat głubczycki;
- część obszaru NUTS 3 rybnicko-jastrzębski – województwo śląskie – powiat rybnicki, wodzisławski (bez gminy Godów), raciborski i miasta: Żory oraz Rybnik.

Z całej kwoty przeznaczanej na Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej na Fundusz Mikroprojektów przeznaczono 20% całkowitych środków finansowych. Podział kwot na poszczególne euroregiony polsko-czeskie przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Alokacja budżetu w ramach Funduszu Mikroprojektów dla Programu EWT 2007–2013 (euro)

Nazwa euroregionu	Polska część	Czeska część	Razem
Nysa	3 900 000	2 990 000	6 890 000
Glacensis	5 000 000	6 965 000	11 965 000
Pradziad	5 000 000	4 385 000	9 385 000
Śląsk Cieszyński	3 000 000	2 483 000	5 483 000
Beskidy	2 355 868	850 000	3 205 868
Silesia	3 900 000	3 063 000	6 963 000
Razem	23 155 869	20 736 000	43 891 869

Źródło: <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,5.html> (dostęp: 10.03.2015).

⁶ <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,5.html> (dostęp: 28.03.2015).

⁷ Ibidem.

Największą część kwoty przeznaczoną w ramach Funduszu Mikroprojektów miał Euroregion Glacensis – 11 965 000 euro; Euroregion Silesia dysponował 6 963 000 euro. Warto zaznaczyć, że Euroregion Glacensis jest jedynym euroregionem pogranicza polsko-czeskiego, w którym czeska część środków w ramach Funduszu Mikroprojektów była większa niż część polska. Charakterystyczną cechą funduszu w Euroregionie Silesia były projekty szkół wszystkich szczebli, które stanowiły jedną trzecią całości zatwierdzonych wniosków. Wynika to z gęstej sieci szkół na terenie euroregionu – pięć uczelni wyższych – oraz z wytycznych, w których współpraca transgraniczna szkół jest jednym z priorytetów rozwoju.

Tabela 3

Statystyka Funduszu Mikroprojektów w Euroregionie Silesia 2007–2013

Euroregion Silesia	Strona polska	Strona czeska	Razem
Alokacja z EFRR na mikroprojekty (w euro)	3 315 000	2 603 550	5 918 550
Łączna liczba zatwierdzonych mikroprojektów	288	191	479
Łączna wartość zatwierzonego dofinansowania (w euro)	4 141 416,86	3 152 267,16	7 293 684,02
Łączna wartość zatwierzonego dofinansowania (w %)	124,93	121,08	123,23

Źródło: „Biuletyn Euroregionu Silesia” 2014, nr 11, s. 4.

Jak wynika z tabeli 3, łączna wartość dofinansowania jest po obu stronach wyższa od alokacji. Jest to możliwe dzięki oszczędnościom, które na bieżąco pojawiały się w rozliczanych projektach i z których finansowano kolejne (w tym rezerwowe).

Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska 2007–2013 nawiązywał bezpośrednio do Programu Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III A Czech–Polska 2004–2006, jednak różnił się od swojego poprzednika zwiększonym znaczeniem Europejskiej Współpracy Terytorialnej, co stało się samodzielnym celem europejskiej polityki spójności, zwiększono również dostępność środków finansowych, wprowadzono wspólny dwujęzyczny wniosek, płatności regulowane były w walucie europejskiej. Tabela 4 porównuje Fundusz Mikroprojektów w programach INTERREG III A i POWT 2007–2013.

Tabela 4

Porównanie Funduszu Mikroprojektów w programach INTERREG III A oraz POWT RCz–RP 2007–2013

Podstawowe różnice	INTERREG III A 2004–2006	POWT RCz–RP 2007–2013
Udział środków na Fundusz Mikroprojektów z całego programu	15%	20%
Minimalna kwota dofinansowania	2 000 euro	2 000 euro
Maksymalna kwota dofinansowania	20 000 euro	30 000 euro

cd. tab. 4

Podstawowe różnice	INTERREG III A 2004–2006	POWT RCz–RP 2007–2013
Realizacja mikroprojektów inwestycyjnych	do 50% wartości	tak
Zaliczka na poczet wydatków	brak	brak
Wartość środków na realizację mikroprojektów w Euroregionie Silesia	897 551 euro	5 918 550 euro
Wartość środków polskiej części	525 088 euro	3 315 000 euro
Dofinansowanie ze środków budżetu państwa – strona polska	tak, maksymalnie 10%	tak, maksymalnie 10%
Waluta umowy	PLN/CZK	euro

Źródło: <http://www.euroregion-silesia.pl/index,informacje-ogolne,5.html> (dostęp: 10.03.2015).

Wraz z nowym okresem programowania niezmienna pozostała minimalna kwota dofinansowania wynosząca 2000 euro, dofinansowanie ze środków budżetu państwa po polskiej stronie euroregionu do 10% wartości, brak zaliczki na poczet wydatków oraz administrator funduszu, którym był czeski i polski sekretariat Euroregionu Silesia. Wzrosła natomiast wartość środków na realizację mikroprojektów z 897 551 do 5 918 550 euro. Kwotę maksymalnego dofinansowania podniesiono z 20 tys. do 30 tys. euro. Maksymalna wartość dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego do projektu również wzrosła z poprzednich 75 do 85%. Oficjalną walutą umowy stało się euro. Cały projekt realizowany był od kwietnia 2008 do czerwca 2015 r. Z uwagi na długi okres realizacji projektu podzielono go na dwa etapy⁸:

- pierwszy etap – 01.04.2008–31.12.2010 r.,
- drugi etap – 01.01.2011–30.06.2015 r.

Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska 2014–2020 dysponuje największym budżetem spośród programów transgranicznych, w których uczestniczyła Polska; wynosi on 226 mln euro. Ponad połowa jego budżetu została przeznaczona na ochronę, wykorzystanie oraz poprawę dostępności transportowej atrakcji kulturowych i przyrodniczych na polsko-czeskim pograniczu. Skupiono się na zwiększeniu znaczenia turystyki na całym pograniczu i stworzeniu nowych miejsc pracy. Zmniejszeniu bezrobocia mają służyć działania z zakresu edukacji i uznawalności dyplomów. Promowana będzie również nauka języka sąsiada. Kolejnym ważnym priorytetem programu jest bezpieczeństwo. Celem jest połączenie systemów reagowania kryzysowego w Polsce i Czechach poprzez transgraniczne szkolenia służb ratowniczych oraz zakup sprzętu niezbędnego do realizacji wspólnych inwestycji⁹.

⁸ <http://www.euroregion-silesia.pl/index,o-mikroprojektach,13.html> (dostęp: 28.03.2015).

⁹ <https://www.ewt.gov.pl/strony/o-programach/przeczytaj-o-programach/czechy-polska/> (dostęp: 28.03.2015).

Tabela 5

Podział środków finansowych wg osi priorytetowej i celu tematycznego (euro)

Oś priorytetowa	Cel tematyczny	Wsparcie Unii	Wkład krajowy	Finansowanie ogółem
Oś priorytetowa 1	promowanie dostosowania do zmiany klimatu, zapobieganie ryzyku i zarządzanie ryzykiem	12 215 972	2 155 760	14 371 732
Oś priorytetowa 2	promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcie mobilności pracowników	135 733 026	23 952 887	159 685 913
Oś priorytetowa 3	inwestycje w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie	10 179 977	1 796 467	11 976 444
Oś priorytetowa 4	zwiększenie zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej	54 519 432	9 621 077	64 140 509
Oś priorytetowa 5	pomoc techniczna	13 573 303	2 395 289	15 968 592
Ogółem		226 221 710	39 921 480	266 143 190

Źródło: Strategia Rozwoju Euroregionu Silesia na lata 2014–2020, s. 83, www.euroregion-silesia.pl/files/strony/projekty-wlasne/PL_Strategia_rozwoju_ERS%20-%20konsultacje%20-%2015.04.pdf (12.06.2015).

Obszar wsparcia dla Europejskiej Współpracy Terytorialnej obejmuje w Polsce część województwa dolnośląskiego (podregiony: jeleniogórski, wałbrzyski, powiat strzebiński) i śląskiego (podregiony: rybnicki, bielski i powiat pszczyński) oraz województwo opolskie. W Czechach programem objętych jest 5 krajów (województw): liberecki, hradecki, ołomuniecki, pardubicki i morawsko-śląski. Zgodnie z głównymi założeniami Komisji Europejskiej wszystkie programy zobowiązane są do koncentracji tematycznej, co oznacza, że minimum 80% budżetu programu musi zostać przeznaczone na maksymalnie cztery cele tematyczne. Fundusz Mikroprojektów, tak jak dotychczas, będzie realizowany przez euroregiony: Beskidy, Silesia, Pradziad, Śląsk Cieszyński, Glacensis i Nysa z partnerem wiodącym po stronie czeskiej. Na Fundusz Mikroprojektów przeznaczono 20% alokacji programu – początkowo 15%, jednak dodatkowe środki będą udostępniane, jeśli euroregion spełni określone kryteria. W zależności od tematyki i poziomu partnerstwa, mikroprojekty będą mogły uzyskać dofinansowanie w wysokości od 20 000 do 60 000 euro z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego¹⁰.

Istotne zmiany w Programie Europejskiej Współpracy Terytorialnej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska na rok 2014–2020 w stosunku do tych z lat 2007–2013 są następujące:

- system składania wniosków projektowych – wszyscy wnioskodawcy są zobowiązani do złożenia formularza Wstępnych założeń projektu;
- wszyscy beneficjenci zobowiązani są do realizacji wskaźników produktu;
- w ramach programów współpracy transgranicznej trwają prace nad stworzeniem możliwości realizacji projektów z udziałem partnerów z państwa trzeciego.

¹⁰ <http://www.cz-pl.eu/pl/nowy-okres-2014-2020.html> (dostęp: 22.03.2015).

RYSZARD BROSKIEWICZ*
MAGDALENA BROSKIEWICZ**

The NewConnect Market
– corporate governance as a solution
for problems with value management
of small listed companies

THE NEWCONNECT MARKET – CORPORATE GOVERNANCE
AS A SOLUTION FOR PROBLEMS WITH VALUE MANAGEMENT
OF SMALL LISTED COMPANIES

Establishing in 2007 the Alternative Trading System on the Polish capital market in the form of NewConnect was aimed to allow increasing access to capital for new and small businesses, especially in industries of the newest technologies. These companies could have the advantage not only for new sources of funding, but also on creating image and increase reliability. As it can be seen in retrospection, these companies often experience liquidity problems (which exposes them to stronger shocks associated with the economic crisis), and with the proper presentation of information for investors. The solutions proposed in the article on corporate governance allow to create better communication between the investor and the company NewConnect in Poland.

Keywords: small listed companies, corporate governance, capital market

Introduction. The structure of capital market
in Poland

Trading in securities on the Polish capital market takes place through the Warsaw Stock Exchange. Its duty is not only to organize and lead the market, but also educate and promote information concerning the functioning of the capital market. Warsaw Stock Exchange trades in financial instruments on the following markets:

- WSE Main Market – this market is supervised by the Financial Supervision Commission, has been operating since April 16, 1991. The subject of trade on this market are: stocks, bonds, subscription rights to shares, investment certificates, structured notes and derivatives (futures, options and index participation units);

*Prof. zw. dr hab., Higher School of Management and Administration in Opole.

**Dr, Higher School of Management and Administration in Opole.

- NewConnect – organized in the form of alternative trading system (ATS), running from 30 August 2007. It was created for the young and growing companies, especially with the new technologies sector. The subject of trade in this system may be shares, rights to shares, subscription rights, certificates of deposit and other equity securities;
- Catalyst – market bonds (corporate, municipal and mortgage bonds) is conducted in the form of regulated market and ATS began operations on 30 September 2009.

The primary function of control over the Polish capital market takes the Financial Supervision Commission. It operates from 19 September 2006, under the Act of 21 July 2006 on the supervision of the financial market (its predecessor was the Securities and Exchange Commission, established on 22 March 1991, pursuant to the law „Law on Public Trading in Securities and Trust Funds”). It exercises custody of regularity (compliance with the law and public policy) functioning entities related to public trading in securities, and therefore the quality of the operation and the level of confidence of investors to investment companies, custodian banks, the company operating the regulated market, the company operating the deposit of securities and issuers making public offers of securities.

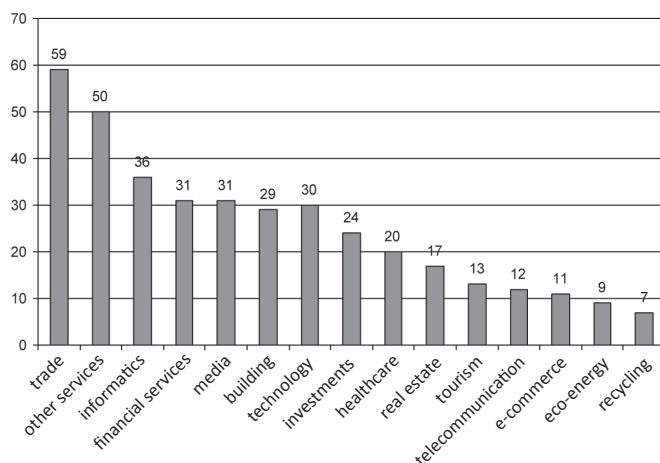
NewConnect as a solution for modern companies

NewConnect was created for companies with strong growth perspectives, seeking capital not so big as companies, which become listed on the way of privatization. The most important factor for NewConnect market to evolve was to create an environment for innovative companies (from sectors like IT, electronic media, telecommunications, biotechnology, environment, alternative energy, modern services –see Picture 1), which are to risky at the start for banks and individual funds.

The second most important factor was to enforce on those companies to create a dynamic strategies of development, to make investors believe, that their investments will bring high profits or low risk.

There were many facilities created by the governors of capital market in Poland to encourage new companies to seek for the capital by the stock market. The costs of debut and quotations are lower, the same as formal requirements (admittance and the resulting information requirements) – compared with the main market. Instead those companies could take profits on exposure of the company to investors and prestige and reputation of the organizer of the market. But the most important was to achieve promotion and recognition of the company¹.

¹ <http://www.newconnect.pl> (accessed: 1.03.2014).



S o u r c e: Own study based on: www.newconnect.pl (accessed: 1.03.2014).

Picture 1. The sectoral structure of companies listed on the NewConnect market in 2012

On the NewConnect market there are 443 listed companies². Their shares prices are quoted in the NewConnect index – NCINDEX. The time of the greatest interest of this market (and the biggest growth of debuts) was over in 2011, because of the terms of global financial crisis and the lack of trust for the global capital markets among investors. Although, the number and the value of debuts is still the highest in the region of Central and Eastern Europe (see Table 1).

Table 1
The number and value of debuts on the NewConnect market since 2007

Years	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Number of listed companies	24	61	26	86	172	89	42
The value of debut (mln PLN)	150	180	52	211	716	222	198

S o u r c e: Own study based on www.newconnect.pl (accessed: 1.03.2014).

NewConnect was set to attract young, dynamically developing company with a relatively small capitalization. For some of them it was only a preparatory step before entering the main market of the Warsaw Stock Exchange. Until now 20 companies moved their stocks to the main market.

Companies which passed on a regulated market desire to increase the prestige of acquiring capital and attract more stable investors and promotional aspects. They are also forced to provide more information about situation in the company and its plans for development.

² At the day 14.02.2014.

Problems with trustworthiness of companies listed on NewConnect

The capital market is a strong source of financing and new business investment, indirectly, so it is important for the population as individual investors and consumers, as well as for the state, whose position in the international arena is changing in his favor. Capital market development underpins confidence of foreign investors and collective investment institutions.

The most important feature of the financial market is its efficiency, which can be described as the possibility of equal access to information for investors. In other words, the prices of financial instruments reflect all available information. To define it, it is stated level of competition operators in the market, the number of participants, the frequency of rotation, confidence in the higher institutions. It is based on a built structure, serving all segments of the market: investors, issuers, securities market institutions.

Transparency in financial markets is included in the adopted method of trading and information about their implementation. On the public markets there are determined procedures publicity and established institutions are responsible for their credibility. Exchange on the capital markets are somehow guarantee of transparency, the rules for their operation and admission of securities to trading are widely available. The determinant of this trait is often a principle to acquire large blocks of shares, and how to inform about such cases³.

The reliability of the financial market determines the transmission of information to the public investors, because they are protected by law. Are governed primarily by the law and by common practice. However, the overshoot of the market threatens to increase the cost of its operation.

There are several problems with trustworthiness of capital market in Poland, especially in case of the NewConnect market. As it is shown on the Picture 2, the interest of investors has rapidly dropped since the best time in March 2011. Since the end of 2013 it is growing again, but it is difficult because of global financial crisis. There were also many problems with behavior of companies listed on this market, caused both by financial problems, wrong managing and providing bad conceived information policy for investors.

At the beginning of NewConnect the compulsory transfer of information from companies was only semi-annual reports and annual reports. It was a very uncomfortable situation for investors, because those reports were published in May (mainly), and they didn't know the real situation of the company. The next step was to force companies to publish quarterly reports with minimum financial information. The constructors of the NewConnect market were still looking for balance between the minimum of bureaucracy and the safety of investors.

³ *Kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych*, Polskie Forum Corporate Governance, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2002.



Source: www.bankier.pl (accessed: 1.02.2014).

Picture 2. The NCIndex chart from January 2009 to February 2014

Information requirements were again restricted in 2010, because more details connected with the structure of the capital group were provided by listed companies. But the most important problem was to force companies to obey the rules. Those requirements were only recommendations, they were also presented in different form in different companies, so investors sometimes couldn't find appropriate data.

At the beginning of 2012⁴, which was the year of the most significant changes in NewConnect regulations (because of the financial crisis investors started to withdraw their money from the market, so it was necessary to ensure their safety). For example, companies which didn't publish their reports were suspended (after the first quarter of 2012, there were 4 companies suspended, after publication of annual reports for 2011 – 13 companies were suspended). There were also money sanctions established. Quarterly reports must include⁵:

- condensed quarterly financial statements, including balance sheet, income statement, cash flow statement and statement of changes in equity;
- information on the principles adopted in preparing the report;
- comment on quarterly results (concise characterization of significant achievements or failures of the issuer);
- forecasts – if the issuer has published them;

⁴ www.sii.org.pl (accessed: 1.03.2014).

⁵ Regulamin Alternatywnego Systemu Obrotu wraz z załącznikami, w brzmieniu przyjętym Uchwałą nr 147/2007 Zarządu Giełdy z dnia 1.03.2007 r., z późn. zm.

- for issuers not generating regular income from operations (start-up) – description of the investment and schedule of the activity in terms of innovation;
- description of capital group;
- indication of the reasons for the lack of consolidation (if the issuer creates a group and does not consolidate);
- information about the ownership structure (shareholders having at least 5%);
- information about the number of people employed.

It seems possible that the public companies should publish mentioned information without a problem. Warsaw Stock Exchange adopted the changes at the end of April 2013, so to prepare for it was more than six months. In addition, if a previously they was required to prepare selected financial data – now changes were mainly with the presentation.

At the end of 2013 companies had many problems with reports⁶: 22 companies did not provide the report on time. More than a dozen reports have been sent out at night or in the morning after the date, and 9 companies have been suspended by the Warsaw Stock Exchange. Also, the analysis of reports gives not well picture of the reliability of the companies listed on NewConnect – more than 50% of reports submitted did not meet the requirements rules.

Some reports does not contain information on the number of people employed in the company – some companies indicate only employed under a contract of employment, but not on a different basis. Number of employees or co-workers is an important information about the scale of operations. As it was shown, some companies from NewConnect doesn't appreciate the meaning of the clear and reliable information for attracting capital flows from investors. The layouts of reports should also be the same – as it is required by the management of Warsaw Stock Exchange. Investors should have a possibility to make a comparison between different companies and it is even more difficult, when information from them are illegible and chaotic.

Not bringing reports on time gives to the investors a signal, that something is going wrong in the company – it can be intentionally failures, made to hide sometimes even accounting frauds. That is the reason why the Warsaw Stock Exchange punish delays so hard as suspending. It is the only way to teach young companies, that information is a thing, on which the market is based. As we can see on the regular and main market, only those companies, which are reliable and transparent, can maintain their position.

Another remedy, which would provide significant improvement of the quality and safety of investing in the alternative market, is to create larger barriers to entry NewConnect (such as determining the minimum threshold of the age of the company, the threshold of minimum capitalization, minimum threshold to increase the nominal value of shares of companies making their debut on NewConnect, or the

⁶ Słaba jakość spółek problemem rynku NewConnect, www.parkiet.com (accessed: 1.03.2014).

minimum threshold of equity⁷) and enlarge disclosure requirements (the obligation to publish full quarterly financial data, together with a description of the achieved results, also with information about the number of employees).

Another way to improve the quality of issuer, is to increase the fees associated both debut on NewConnect and emissions further action. Small entities, facing the necessity of paying them theoretically should reconsider decision on the selection of the route finance their activities. The condition of small companies on NewConnect is not interesting for investors, so the main problem of the market is its low liquidity (difficulties with selling securities). With greater barriers to entry there can be a better opinion about listed companies.

After the Enron case in the United States of America, also Polish capital market started to create more restricted law, also including the issue of penalties for the board members. The best way to require better results from the company and its reports is to move the penalties for failure to comply with disclosure obligations by the company to persons managing companies, and so these people that the greatest responsibility for information policy issuers. As a result, in the statements of the companies there should be a part, describing the abilities and requirements for the candidates on the board members.

Free float of the securities is one of the key criteria which guide investors selecting stocks for portfolio, because the company as a participant of the capital market should ensure that it is sufficiently high. Qualities of low liquidity poses greater risk because it rarely contain the underlying transactions which simultaneously causes large price fluctuations. Consequently, the market price ceases to be a reliable measure of the value of the company. Another problem on the NewConnect market is the lack of interest values from institutional investors who prefer liquid companies due to the possibility of exit from the investment at a specified price. It should be noted that the crisis in the stock market is harder for the companies with the lowest liquidity and then lose both investors and the issuer.

Investors are also too frightened to locate their financial means on the NewConnect market because of the lack of the information about the whole market and its regulations. Investors appreciate the quick access to information, so having a clear and complete website is for companies NewConnect a necessity. Little knowledge about NewConnect causes the duty for educational activities. Companies should describe itself on their websites in details, but at the same time simply inform about the industry in which they operate. Not every company must have a modern website and does not need to hire staff people to handle this case because often companies simply can not afford to do this. As practice shows, the lack of news and due diligence at the current use is the biggest problem Polish websites listed companies.

⁷ www.sii.org.pl (accessed: 1.03.2014).

Corporate governance as a method of effective management

Corporate governance includes the customized rules for the management and supervision of companies and determine the rights of shareholders. In terms of corporate governance of this paper is presented as a „term habits that suppliers of finance to corporations assure return on their investment”⁸. In a wider context of corporate governance mechanisms, we can comprehend the legal and economic institutions, which can be changed through the political process, which indicates the possibility of the impact of corporate governance rules on the investment attractiveness of the company.

Regulations of corporate governance principles in public companies in Poland are recommendations and regulations. Good Practices of Listed Companies 2013 on the Warsaw Stock Exchange were included in the document as the Annex to Resolution No. 19/1307/2012 from 21 November 2012. It is an expression of intent to codify and implement the principles of corporate governance for public companies.

The attitude of institutions managing capital market is to implement solutions from more developed markets, as well as passing an appropriate degree of freedom of the subordinate entities, determine opportunities for the development of the capital market. Also, the institutions themselves, occurring as participants traded on the capital market may affect its development. Openness to new solutions, compliance with corporate governance rules (i.e., appropriate standards of governance and oversight in securities and managing public companies⁹), the clarity and transparency of operations lean individuals and entities the economy to benefit from investment opportunities in the capital market domestic and foreign. Any decision of the managing capital market, as well as entities that occur on them, has an impact on the shape and size of the turnover on the present. An example of such a decision may be the determination of the minimum and maximum commissions from brokerage operations and decision on the size of the individual entities, as well as how it is calculated.

Separate regulation of corporate governance in Polish regulations was provided for alternative trading system – NewConnect. Developed for them principles of corporate governance are based largely on the principles of Good Practices from the main market and focus mainly on the conduct of appropriate information policy and cooperation of Authorised Advisers. It has been developed based on extensive research and business consulting and European trends, which indicates a high level of Polish regulations.

⁸ A. Shleifer, R.W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, „National Bureau of Economic Research Working Paper” 1996, No. 5554, p. 15.

⁹ M. Furtek, W. Jurcewicz, *Corporate governance – ład korporacyjny w spółkach akcyjnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2002, nr 6, p. 24.

The rules of corporate governance on NewConnect started to take effect in 2009 and originally had the character of a recommendation, but since 2010 there are requirements concerned specific character information policy by listed companies in this market. Like the operators of larger capitalization, they are required to publish an annual report descriptive and current reports concerning violations of required rules. This tool provides a basis for improving the efficiency of the market and its further development.

The corporate governance principles have been defined document Good Practices of Companies Listed on NewConnect, which is Annex to Resolution No. 293/2010 of the Management Board of the Warsaw Stock Exchange dated 31 March 2010. It contains specific provisions relating to¹⁰:

- the need for the company's transparent information policy using traditional and modern methods, in order to ensure proper communication with shareholders and potential investors;

- posting on the website of the company's transmission of the general meeting and among others: all the information necessary to assess the real situation, corporate documents, biographies of members of the bodies, outlines strategic plans, published current and periodic reports, significant corporate events (dividends payments) or prospectus; issuer is also required to keep the current update its website in Polish or English;

- maintain an appropriate relationship with the Authorised Adviser;

- the contents of the annual report (among others: total value of the remuneration of the members of board directors);

- the need (at least twice a year) meetings with representatives of the company, the market and the media;

- the need for convening a general meeting in accordance with the provisions of the Commercial Companies Code, the general meeting should be attended by the members of the company in order to answer the questions asked by shareholders;

- the need to publish monthly reports (within 14 days after the end of the month), containing information such as: events and trends in the market environment of the issuer, disclosed to the public of current reports, implementation of emission targets, planned events important to investors.

Corporate governance at NewConnect has been developed in such a way as to not burden emerging companies need to formalize the processes and events taking place in them. These companies are in fact largely based on innovation and the use of dynamic market trends. Nevertheless, the established rules are important for maintaining the proper relationship of companies with their market environment and its shareholders, in order to improve their efficiency, competitiveness and investment attractiveness¹¹.

¹⁰ Załącznik do Uchwały nr 293/2010 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 31.03.2010 r. – Dobre Praktyki Spółek Notowanych na NewConnect.

¹¹ Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005, Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance, Warszawa 2004, https://static.gpw.pl/pub/files/PDF/dobre_praktyki/dp2005.pdf (accessed: 1.03.2014).

As is clear from all the above mentioned rules are defined in a general way, often leaving room for interpretation for issuers. Constantly activities are carried out work on the Polish regulations, in order to improve the protection of investors and the need for proper conduct of the company to its economic and social environment.

For the future of the Polish capital market could draw in a manner optimistic, it is necessary to adopt the practice of making a proper assessment and control of external (and internal) current activities, production and finance. Only such an approach, in combination with the already achieved level of innovation in the functioning of corporate governance and modern markets, is able to provide conditions for Polish companies to raise international competitiveness.

It is necessary to improve policy verification entities admitted to making the issue on the public market in Poland. This applies especially to the NewConnect, where due to weak pre-selection are often withhold information and financial problems of companies. Negative verification of shareholders can be unfortunately translates to an opinion about the whole trading platform.

Bibliography

Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005, Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance, Warszawa 2004, https://static.gpw.pl/pub/files/PDF/dobre_praktyki/dp2005.pdf (accessed: 1.03.2014).

Furtek M., Jurcewicz W., *Corporate governance – ład korporacyjny w spółkach akcyjnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2002, nr 6, pp. 6–30.

Kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych, Polskie Forum Corporate Governance, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2002.

Regulamin Alternatywnego Systemu Obrotu, wraz z załącznikami, w brzmieniu przyjętym Uchwałą nr 147/2007 Zarządu Giełdy z dnia 1 marca 2007 r., z późn. zm.

Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, „National Bureau of Economic Research Working Paper” 1996, No. 5554.

Słaba jakość spółek problemem rynku NewConnect, www.parkiet.com (accessed: 1.03.2014).

Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, www.sii.org.pl (accessed: 1.03.2014).

www.bankier.pl (accessed: 1.03.2014).

www.newconnect.pl (accessed: 1.03.2014).

Załącznik do Uchwały nr 293/2010 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 31.03.2010 r. – Dobre Praktyki Spółek Notowanych na NewConnect.

TADEUSZ POKUSA*
FILIP POKUSA**

Effectiveness of humanitarian logistics

EFFECTIVENESS OF HUMANITARIAN LOGISTICS

The article treats of new approach to humanitarian logistics, essential issues, efficiency in comparison to traditional logistics. It is emphasized here that fundamental task aims at a rapid response to crisis situation in order to save or keep lives, protect and alleviate pain whenever it is necessary. Preparedness and ability to respond to crisis situations are vital elements in rescue operations. In spite of specific rules of humanitarian assistance in comparison to other forms of help, it is necessary to keep coherence with other strategies particularly of crisis management and cooperation. Thus, important issues should be solved within humanitarian logistics. Business approach to logistics should include the humanitarian understanding of logistics system integrity and give emphasis to people in need during crisis situations. This article treats supply chain as a process of gaining resources and delivering them to final consumers and thanks to humanitarian logistics they received what they lacked during disaster, natural hazard or epidemic. Therefore humanitarian supply chain may be called life-saving supply chain.

Keywords: the efficiency of logistics, humanitarian logistics, supply chain, customer service

The development of global processes have significantly increased the level of vulnerability of the state to various destabilizing factors. Each natural disaster or national security threat, which can be generally referred to as a crisis situation, disorganizes normal life and consequently leads to the breakdown or overburdening of public administration and infrastructure. Large-scale emergency situations – natural disasters, pandemics and catastrophes – have intensified public calls demanding for increased involvement and efficiency of the state as well as appropriate international organizations to respond adequately to such situations. Present-day catastrophes usually have a trans-border character and require coordinated and multilateral operations. Simultaneously, sharp distinctions between internal (domestic) and external (international) catastrophes have become problematic. For instance, the Indian Ocean Tsunami or terrorist attacks in Bali and Bombay did not only affect local residents but Western tourists as well. Floods and fires occurred both in the European Union

* Dr, Higher School of Management and Administration in Opole.

** Mgr, Higher School of Management and Administration in Opole.

member states and in the neighboring regions. Pandemics, like for example the recent flu outbreak, spread not only within continents but also between them. Each response of the European Union and the United Nations to an emergency situation should utilize the most appropriate means available in supplying humanitarian relief. Such aid is a moral obligation and an expression of solidarity of the citizens of the world with the people afflicted by tragedy. In the world in which catastrophes occur with growing frequency and severity, military conflict still cause suffering of large populations, affecting more severely the poor, all international organizations should act together to bring relief to the victims of humanitarian disasters and also to reduce similar threats in the future.

Humanitarian aid¹ derives from a centuries-old tradition of human solidarity for the victims of crises. Their aim is to rescue lives and bring immediate relief to those who found themselves in an emergency situation. Particularly in recent years, great importance has been attached to the organization of humanitarian relief, its quality and professionalism within the scope of humanitarian logistics. Nevertheless, such actions entail many specific problems and challenges. Humanitarian crises occur with increased frequency while their effects are more severe. Among others, they can be triggered by the changes in climate, diverse character of conflicts, intensifying rivalry for the sources of energy and natural resources, extreme poverty and weak governments. Usually, those who suffer most acutely are civilian populations in the developing countries. Moreover, it is often the case that international humanitarian regulations are openly ignored. Any breach of humanitarian space² impedes access to the affected population and exerts negative influence on the safety of the relief staff which are necessary pre-conditions for effective humanitarian action and unimpeded flow of humanitarian aid.

Undoubtedly, the beginnings and models for humanitarian logistics should be associated with the activities of the military logistical services. Military missions organized in different parts of the world constitute the most efficient exemplification of the efficient deployment of supplies adequate to the needs in difficult, dangerous and non-standard places. Readiness and ability to respond locally to the crisis situation are enormously important as far as saving lives is concerned. Although the rules of humanitarian aid are very specific in comparison to other forms of help, it is necessary to maintain coherence with other instruments of politics, particularly

¹ Humanitarian aid includes rescue missions and preventive actions based on non-discriminatory principles. It aims at bringing help to people in other countries, particularly those in the most desperate situation, with the priority given to the people living in the developing countries, victims of natural disasters, man-made catastrophes like wars and riots, emergency situations or circumstances comparable to natural disasters and man-made catastrophes. It also includes activities designed to prepare for a threat or prevention of catastrophes or comparable emergency situations.

² Humanitarian space is an area which enables full access to the victims and thus delivery of relief aid and protection without posing any threat to the security of people involved in bringing help.

those concerning crisis management and cooperation for growth. Hence, the range of activities of humanitarian logistics is very specific and includes the necessity to implement immediate and professional relief action in order to satisfy the basic needs of people in the crisis area afflicted by phenomena such as war, industrial catastrophe, natural disaster, violence, poverty, disease, ethnic cleansing or terrorist attacks. Faster logistical response becomes possible thanks to the application of the latest information technology and communications inventions like for instance the Internet, digital databases, and computer networks³. The global consensus in regards to humanitarian efforts should advocate more coherent, consistent and comprehensive approach to logistical problems. A clear commitment is vital in applying proven solutions in bringing help and determining roles of the participants in maintaining humanitarian space and the ability to bring relief to the people in need. Humanitarian aid needs to be realized in a transparent manner, on the basis of actual demands. Currently, there are no common rules or agreed approaches to the question of the assessment of needs⁴; moreover, the most serious obstacles in delivering aid concern logistical problems. Hence, there is a genuine requirement to develop humanitarian logistics of which the main aim is to direct help regardless of economic aspects or other factors such as religion, nationality, race, gender and age. It should also be characterized by political neutrality in regards to the areas to which humanitarian aid is delivered. Logistics together with an integrated chain of delivery are most effectively verified as chains of delivery for life, well-integrated and synergic. It is highly interesting that until May 2009, Internet search engines could not locate the term „humanitarian logistics” in Polish language in contrast to the websites in English or German.

Globalization and market economy cannot develop successfully without reliance on such moral principles as care for other human beings, cooperation and help for the destitute. The main aim of humanitarian logistics is to reify those principles. Undertaking action in accordance with the key principles of humanitarian logistics by corporations, government institutions or non-governmental organizations indicates farsightedness of those who decide to implement this humanitarian field of logistics. If we allowed some section of society to remain in the state of chronic poverty without any chances of getting out of the margin, the problem would return with a vengeance and affect the entire society. Hence the organization of efforts within humanitarian logistic should be characterized by speed of action, adequacy and possibly lowest administrative costs⁵. It also concerns the classical chains of delivery with the stipulation that they are organized by the non-profit institutions and are functioning in the crisis environment. Therefore, humanitarian logistics is capable

³ <http://www.swissinfo.ch/ger/archive> (accessed: 24.09.2009).

⁴ European Union Commission Announcement from 13 June 2007, Brussels 2007, p. 6.

⁵ J. S z o ł t y s e k, *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 3, pp. 2–8.

to reveal the „human face”⁶ of the free market economy. Humanitarian attitudes prove that the proper participants of the global market are flesh and blood people, not mindless machines. Humanitarian logistics highlights the role of human feeling in the world of the free market because by helping others we expect reciprocation when we find ourselves in a crisis situation. Such response is built into our nature although we do not always realize the motives driving us to extend help to others. In this sense, humanitarian logistics needs to be biased because it always must take the side of the victim suffering from violence, oppression or exclusion. Moreover it must – and it is also a very important moral feature – clearly articulate the idea that people in their actions are not exclusively driven by the lust for power and wealth but also by compassion. Humanitarian logistics is furthermore characterized by constant preparedness, because crisis is never expected; cataclysms usually come unannounced surprising and destroying the unprepared.

John Forbes Nash asserted that greatest profitability and stability, which markets naturally pursue, are achieved by mutual cooperation. In this sense, humanitarian logistics is also characterized by global solidarity, offering a sense of security which creates the basis of social trust without which efficient functioning of the market is not possible. Albert Schweitzer, author of numerous studies on humanitarianism often wrote about his reflections concerning the essence of humanity, which as it seems coincided in many respects with the features and philosophy of humanitarian logistics, somehow constituting its ideological base. According to the author, humanitarianism is „a truly good care delivered by one person to another”. People should act properly towards each other not only out of mere adherence to the ethical code but because goodness determines the essence of a human being. Schweitzer believes that humanitarianism requires attention to the call of one’s heart. Reason may suggest a good and feasible solution, nevertheless, heart is „a ruler higher than reason”. The call of one’s heart demands to do what is most dignified for the human being.

One of the major task of humanitarian logistics is the analysis of targets and strategy of operations in providing emergency assistance. In spite of pre-existing and repeated circumstances no one can take everything for granted. In spite of the wide range of the enterprise, its type and location, every disastrous situation is unique. Weather conditions, thick snow, sea currents, volcanic eruptions are subject to incessant changes that make each expedition, different and unpredictable

⁶ T. P o k u s a, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych*, [in:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy*, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN – Oddział Katowice, Opole 2009, pp. 9–23; J. S z o ł t y s e k, S. T w a r ó g, *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 7, pp. 12–17; J. S z o ł t y s e k, *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 3, pp. 2–8; T. P o k u s a, *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [in:] *Nauka w służbie wartości*, red. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, WSZiA, Opole 2009, pp. 324–341.

even so, it happens at the same time and same location. The way of an expedition arrangement, people, equipment and final results are also unique. Among numerous targets of expeditionary projects there are separate projects organized within crisis management. Events that evoke crisis situations are:

- natural disasters (e.g. earthquakes, flood, epidemiological and sanitary threats, climate disasters);
- technical failure (e.g. power network, heat distribution network, radioactive contamination);
- riots (e.g. political, racial, strikes);
- terrorist attacks (e.g. conventional terrorism, bioterrorism).

Types of risk, intensity and hazard duration define operation directions. On one hand, the aim of logistics operations, is to provide victims with conditions for survival (including medical assistance). We have to deal with product supply and services in accordance with minimal norms. On the other hand, a great number of victims and extreme conditions during logistics aid (and medical as well) induce a massive usage of logistics potential (forces and resources).

Humanitarian logistics should focus on rational, effective and reliable management of available resources: technical, technological, informational, financial and human against threats during relief operations. This strategy is connected with the fulfillment of certain conditions. Basing on Lars Gustavsson's⁷ article we may enumerate a few essential factors that should be completed so that humanitarians can do their relief jobs effectively to disaster victims. A rational reconstruction and challenge selection, are factors awaiting humanitarian actors who bring help in relief operations. Humanitarians should have a knowledge of region, infrastructure, road conditions whether they are passable for supplies and fuel availability as well. The crew in humanitarian actions should be well trained in order to cope with tasks in different circumstances. Other factor, nevertheless vital, is the delivery promptness. It is connected with communication between logistics entities in other countries. These entities commission primary product supply to disaster regions (e.g. food, water containers, blankets, disinfectants, waterproof covers), smooth coordination of product loading and unloading (usually a plane), reaching a disaster area, then distributing supplies to people in need.

The next factor involves people evacuation from the threat or actual occurrence of a hazard; it is a very tough task and should be taken by organizations like UN but it is not always possible. Transport and fuel access are needed in order to accomplish this task but rarely possible in a disaster area. Moreover, the transport should be equipped with food, sanitation and should serve as a temporary shelter for casualties. The aim of this assignment is to transport sufferers to a safe area (temporary camps or refugee camps). Another significant factor that should be

⁷ L. G u s t a v s s o n, *Humanitarian logistics: context and challenges*, „Forced Migration Review” 2003, Vol. 18.

taking into consideration is to ensure that rescue teams reach affected regions with humanitarian assistance regularly. It is important to secure those teams so that they can easily relocate and also enable them to get an access to basic goods.

The author of this article considers knowledge of people providing assistance or investment in new technologies and communication roads to be equally important factors. Therefore, he recommends further knowledge improvement and skills in humanitarian aid and increase in the range of investment. Luk van Wassenhove, however, writes about preparedness that consists of five key building blocks which evoke effective response in relief operations⁸. The blocks consist of Human Resources, it means recruitment of well-selected people and professional training. The next element deals with Knowledge Management that is experience gained in previous crisis situations and logistics operations as well as sharing that experience with others. Logistics infrastructure; it requires proper suppliers, warehouses, means of transport that will help delivery be on time.

Another important factor is connected with sufficient financial resources that enable a supply chain to act smoothly. A lot of humanitarian organizations grapple with shortage of money for training and procedures necessary in case of emergency. At last, it is important to liaise with a local community, military, governments and other humanitarian organizations. Coordination of all elements may optimize the supply chain in disaster situations. High level of preparedness requires well-educated people according to local, European and international standards. The best solution to measure up those standards would be the formation of the network training and studies supported by the experience of UE countries, not to mention knowledge gained in national and European scientific projects on natural and environmental disasters⁹.

In the above context fundamental flows in supply chains are referred to as „Three Bs”: Boxes – physical product flow to customers, product returns, servicing, recycling; Bytes – information connected with ordering and the physical flow; Bucks – financial resources, credit and payment terms and consignment.

Two more elements are added in humanitarian supply chain that together create „Five Bs”: Bodies – human resources deployed in the supply chain; Brains – knowledge and skills. All these flows are essential in risk management and disruptive activity in one of them may affect the others. The key is to link all five flows in supply chains so that they function without disturbance and trigger proper response in satisfying real human needs in affected regions. Thus, the synergy of „Five Bs” should be supported by three basic pillars. Firstly, processes and product structure; modularity enables to adjust products to the specific needs of the environment and make the supply chain flexible without changing the production line. Secondly,

⁸ L.N. van Wassenhove, *Humanitarian aid Logistics: supply chain management in high gear*, „Journal of the Operational Research Society” 2006, Vol. 57, No. 5.

⁹ T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki...*, p. 7.

organizational structures define who gets information, who takes a decision and how people are evaluated and rewarded. Finally, technologies: they refer particularly to information and communication technologies that are adaptable to any changes and degree of destroyed area as the disaster develops. Thus, humanitarian supply chain has to adjust to the environment in which it operates; and reliable information flow makes it easier to function. Furthermore, high turnover of human resources and shortage of well qualified people have an adverse impact on the chain performance.

The supply and demand dynamic changes have an influence upon activities in disaster areas. Besides, humanitarian interventions depend on urgency and unfortunately on political relations, from donations to distribution. Sometimes delivery time prolongs because of delays at customs or in warehouses where transport is kept overtime. Bureaucracy or numerous controls slow down procedures and bring about delays of goods to regions heavily damaged by natural hazards or disasters. It happens that financial resources are not available on time, which complicates the situation. Inexistent infrastructure or often damaged by disasters disturbs the proper performance of the supply chain and quality of humanitarian aid. That is why Triple-A supply chain is so important and competitive¹⁰. First of all is agile i.e. it responds quickly to changes in demand and supply and triggers effectiveness of any humanitarian response. Then, it is adaptable and it adjusts the supply chain according to changes in strategies, products and technologies. Finally, the supply chain is aligned and involves cooperation of all partners to improve every link in it. It means a free access to all information, updated databases, forecasts and projects to define a range of competence of all supply chain participants.

Therefore logistics together with risk management is the center of all activities that provoke a rapid response. This new strategy allows to use all available means, speedy reaction and – immediate appearance in a disaster area. To sum up, preparations and preparedness for operations lead to final outcome in spite of obstacles to overcome e.g. limited accesses to information. Preparedness increases the flow of information, products, human resources, knowledge and also drives effective response. This strategy should be supported by humanitarian organizations that liaise with human resources, financial, logistics sectors and knowledge management. This activity leads to competitive, flexible and aligned Triple-A supply chain.

The analysis of the above mentioned humanitarian logistics in the context of the supply chain allows to compare the business supply chain and the humanitarian supply chain – also called „life-saving supply chain” (Table 1), through the prism of key elements of both supply chains.

¹⁰ H.W. Lee, *Triple-A Supply Chain*, „Harvard Business Review” 2004, October, pp. 2–12.

Table 1

*Business and humanitarian supply chain**

Characteristics	Classic supply chain	Life-saving supply chain
Basic features	Stability, regularity in supplies, regular demand and random action	Changeability in provision and suppliers, on a large scale, irregular demand, operations under coercion in crisis situation
Supply chain philosophy	Supplies are „pulled” by a purchaser influencing particular links in the supply chain	Supplies are „pushed” to disaster area as an immediate response to demand
Basic rule	Efficiency	Effectiveness
Demand characteristics	Profit	Non-profit
Structure/Infrastructure	A wide range of familiar suppliers/stable infrastructure	Limited choice, unfamiliar suppliers/instable infrastructure
Demand	Predictable and stable, it appears in regular places and in fixed quantities	It is evaluated on a disaster analysis basis, its type, location and time
Fundamental activities	3B	5B
Phases	Planning, organization, implementation, coordination, supervision in context of effective flow	Preparation, immediate response, restructuring in context of efficiency
Product range	Diverse	Homogeneous
Product value	Increasing	Invariable
Implementation time	It depends on quickness of material and information flow according to this model: Supplier-manufacturer-distribution center-wholesale-retail-customer	Time between demand and needs is zero. The response to demand should appear immediately after disaster. The supply chain must react instantly and develop in spite of lack of knowledge about the situation in the disaster area
Business entity structure	Partnership, coordination, activity integration of all links in the supply chain, dominance of market entities	Interested parties do not depict any obvious relations, dominance of governmental organizations and NGO's
Source of funds	Customers/consumers	Donors
Distribution network	Location and the number of distribution networks is strictly defined	Distribution is difficult because of unknown location of distribution centers, undefined scope of disaster or political system, or culture of a country

cd. Table 1

Characteristics	Classic supply chain	Life-saving supply chain
Inventory management	On the basis of demand development	Difficult to define, experience and probabilities
Reverse logistics	High	Low
Information system	very well developed with IT implementation	Information is often incomplete and inaccurate
Strategic goal	High quality of customer service with proper usage of resources, profit maximization and cost reduction	Decrease in number of victims, alleviate human suffering, social profit, response to human needs
Operations/transactions caused by	Price	Humanitarian needs, social and moral duties
Type of demand	Product	Aid resources and people saving lives
Supervision	Supervision as a function of management	Lack of supervision over operations in crisis situation
Expected results	Financial: value for shareholders (dividends) through customer satisfaction	Fulfilling social contract terms, conformity with environment expectations

* Humanitarian supply chain is understood as a supply chain that is developed and realized during humanitarian operations where logistics is the center of supply chain management.

S o u r c e: Self-reported data; G. K o v á c s, K.M. S p e n s, *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No. 2, pp. 99–114; A. T h o m a s, L.R. K o p c z a k, *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute 2005, <http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/FromLogisticsTo.pdf> (accessed: 22.08.2009); J. C o y n e, *Humanitarian Logistics. Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No. 20, pp. 12–13; M. H o w d e n, *How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains. A View from the Field*, 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden, May 2009, pp. 1–10; W. H y d e, *Applied Humanitarian Logistics*, Presentation at Humanitarian Logistics Conference, Georgia Institute of Technology, Atlanta, United States, February 2009, pp. 1–8; E.L. M a s p e r o, H.W. I t t m a n n, *The Rise of Humanitarian Logistics*, 27th Southern African Transport: Conference Logistics & Quantitative Methods, Pretoria, July 2008, pp. 175–184; J. S z o ł t y s e k, S. T w a r ó g, *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 7, pp. 12–17; J. S z o ł t y s e k, *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 3, pp. 2–8; T. P o k u s a, *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [in:] *Nauka w służbie wartości*, red. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, WSZiA, Opole 2009, pp. 324–341.

High quality customer service with proper resources usage and profit increase is the main goal in the classical supply chain where operations rarely happen in uncertain and emergency conditions. Moreover, it is characterized by efficiency, stability, regularity in supplies and demand and diverse range of products. Delivery time depends on rapid flow of information and materials. Deliveries are „pulled”

by purchasers motivating and affecting particular links in the supply chain. In this case location and the number of distribution centers are strictly defined and expected financial results refer to the value of shareholders and customer satisfaction. In the humanitarian chain, however, decreasing number of victims and mitigating sufferers pain is the top priority. Basic qualities like efficiency, changeability of suppliers, irregular homogenous demand and coercion under crisis situation define the humanitarian supply chain. Demand response should instantly follow a disaster. The supply chain must trigger a direct response and should develop at once. Deliveries are „pushed” by instable infrastructure to a disaster region as a direct response to demand. Unfamiliar location of distribution centers and undefined scope of disaster is a hindrance to distribution process and results are connected with environment expectation.

First conclusions on humanitarian logistics operations were presented during the conference in Geneva in April 2005. Research revealed problems in road infrastructure and the lack of appropriate information flow. It turned out that 75% of respondents had to use the air transport to reach affected areas. Another obstacle to overcome was connected with vague, changeable and incoherent customs procedures that caused delays for 70% examined respondents. Furthermore, there was the shortage of qualified people, particularly trained logisticians in aid organizations¹¹. Tim Russell¹² a member of Fritz Institute was the first one who did research on humanitarian logistics. He claimed that nothing could function properly without prior investigation and description. His research was based on personal experience in numerous humanitarian operations and continuous observation. In Fritz Institute a new computer system has been developed to enable humanitarian organizations to improve logistics actions. Tsunami that affected Asia and Africa revealed weaknesses in crisis management system and humanitarian logistics. Thus, further research should be done in this field. Humanitarian aid cannot interfere with human dignity and measure people by their poverty and disaster circumstances. They cannot be perceived as starving refugees, trembling with cold. Rapid and efficient delivery of blankets, medications and food is essential but not sufficient. People cannot be incapacitated by this assistance. They should be motivated and should stimulate their energy to help themselves. Nowadays humanitarian logistics services are in great demand and require training of human resources in that field. Future university curricula should prepare specialists in humanitarian logistics together with economics, management, IT and political sciences.

The present situation in Poland and worldwide indicates the necessity of humanitarian logistics knowledge and its tools efficient in creating, developing and solving issues in this subject. Humanitarian logistics is undoubtedly, the global discipline

¹¹ Humanitarian Logistics Conference 2005, Geneva, Switzerland, April 2005.

¹² T. R u s s e l l, *The Humanitarian Relief Supply Chain: Analysis of the 2004 South East Asia Earthquake and Tsunami*. Unpublished masters thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2005.

that deserves much attention not only from the point of view of scientific environment but also from organizations, local and international associations in a competent and logical way. Growing interest in humanitarian logistics and investments in new technologies facilitating humanitarian operations are likely to save lives of numerous victims.

Bibliography

Balcik B., Beamon B.M., *Facility location in humanitarian relief*, „International Journal of Logistics. Research and Applications” 2008, Vol. 11, No. 2.

Beamon B.M., Kotleba S.A., *Inventory management support systems for emergency humanitarian relief operations in South Sudan*, „The International Journal of Logistics Management” 2006, Vol. 17, No. 2.

Blanco E., Goentzel J., *Humanitarian Supply Chains, a Review*, MIT Center for Transportation & Logistics, 2006.

Cooper A., *Some Thoughts on Humanitarian Logistics and Quantitative Methods*, Humanitarian Logistics: Networks for Africa, Bellagio, May 2008, researchspace.csir.co.za/dspace/handle/10204/2259 (accessed: 11.08.2009).

Coyne J., *Humanitarian Logistics. Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No. 20.

Domagała A., *Interwencja humanitarna w stosunkach międzynarodowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Wrocław 2008.

Fritz Institute, Humanitarian logistics conference – Africa region 2004, Proceedings of the Nairobi 2004, www.fritzinstitute.org/prgSC-HLCaf2004-proceedings.htm (accessed: 10.08.2009).

Gustavsson L., *Humanitarian logistics: context and challenges*, „Forced Migration Review” 2003, Vol. 18.

Howden M., *How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains. A View from the Field*, 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden, May 2009.

Höfer K., *Katastrophenstudiengänge*, <http://studienwahl.suite101.de/article.cfm/katastrophenstudien> (accessed: 27.08.2009).

Hyde W., *Applied Humanitarian Logistics*, Presentation at Humanitarian Logistics Conference, Georgia Institute of Technology, Atlanta, United States, February 2009.

Kołodziejczyk P., Szótysek J., *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.

Kovács G., Spens K.M., *Identifying challenges in humanitarian logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No. 6.

Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN – Oddział Katowice, Opole 2009.

Maspero E.L., Ittmann H.W., *The Rise of Humanitarian Logistics*, 27th Southern African Transport: Conference Logistics & Quantitative Methods, Pretoria, July 2008.

Michalski P., *Logistyka w organizacji projektu ekspedycyjnego*, „Logistyka” 2008, nr 6.

Olorunboba R., Gray R., *Customer service in emergency relief chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No. 6.

Pettit S., Beresford A., *Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No. 6.

Pokusa T., *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych*, [in:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy*, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN – Oddział Katowice, Opole, 2009.

Rickard J., *Humanitarian Logistics: Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No. 20.

Russell T., *The Humanitarian Relief Supply Chain. Analysis of the 2004 South East Asia Earthquake and Tsunami. Unpublished masters thesis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2005.

Szotysek J., Twaróg S., *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 7, pp. 12–17.

Thomas A., *Humanitarian logistics: Enabling disaster response*, 2003, <http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/EnablingDisasterResponse.pdf> (accessed: 16.08.2009).

Thomas A., Koczak L.R., *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute, 2005, <http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/FromLogisticsto.pdf> (accessed: 22.08.2009).

Tomasi R.M., Wassenhove L.N. van, Ford H., *Humanitarian Logistics* INSEAD, Plgrave Mcmillan, 2009.

Wassenhove L.N. van, *Humanitarian aid Logistics: supply chain management in high gear*, „Journal of the Operational Research Society” 2006, Vol. 57, No. 5.

Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne na przykładzie wybranych instytucji, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN – Oddział Katowice, Opole 2009.

JADWIGA RATAJCZAK*

Aspekt ekologiczny kształcenia podstawą budowy gospodarki zrównoważonej

ECOLOGICAL ASPECT OF EDUCATION BASE FOR BUILDING A SUSTAINABLE ECONOMY

Deteriorating environment, manifested by progressive ecological crisis, creates a sense of danger. Society, to live in harmony with nature, must understand and respect it's laws. By increasing sensitivity of people and their involvement in the process of finding solutions to environmental problems, you should note that education shapes the consciousness and ethics, values and attitudes, skills and behavior needed for sustainable development. In order to enhance the impact of education on sustainable development, the state should provide people of all ages access to knowledge about the environment and the laws governing it. One should enable pupils, students and local communities to realize not only the programs implemented in the process of formal education but also research programs on human-environment relationship. Only such action will restore a sense of security and will allow future generations to benefit from the environment, that quality of which won't rise any objections.

Keywords: education, ecology, sustainable development

Obserwowany dynamiczny rozwój technologii oraz eksplozja demograficzna stały się przyczyną nadmiernego wykorzystania zasobów naturalnych Ziemi i rabunkowej gospodarki zasobami odnawialnymi. Świadomość zagrożenia, którego ludzkość jest w stanie uniknąć, zmieniając postępowanie wobec siebie i przyrody, powoduje, że potrzeba wdrożenia ekorozwoju, podejmowanego jako całościowy harmonijny działań człowieka w sposób racjonalny, odpowiedzialny oraz gwarantujący ich zachowanie dla przyszłych pokoleń, jest obecnie sprawą pilną, godną stawiania jej ponad wszelkimi podziałami.

Każdy człowiek korzysta ze środowiska przyrodniczego, otrzymując z niego nie tylko surowce czy energię, ale także czerpiąc inspiracje i doznania, które wypływają z piękna i majestatu natury. Mimo to niewiele osób rozumie, jaki wpływ na stan i jakość środowiska mają zachowania poszczególnych osób, rodzin i grup społecznych, jak również ich przyzwyczajenia, styl życia, moda, sposób wypoczynku lub odżywiania.

Człowiek jako jednostka biopsychospołeczna w ciągu swojego życia przejawia określoną aktywność oraz podlega wpływom oddziaływania środowiska, w którym

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

przebywa i pracuje. Jedną z form jego działalności jest edukacja, która stanowi wynik określonego poziomu i charakteru świadomości jednostki ludzkiej oraz jej kultury¹.

Według Jacques'a Delorsa aktywny uczestnik procesów gospodarczych i społecznych przez całe swoje życie powinien uczyć się, aby żyć wspólnie, uczyć się, aby wiedzieć, uczyć się, aby działać, uczyć się, aby być. Te cztery filary współczesnej edukacji określają człowieka nie tylko jako sprawczego czynnika rozwoju gospodarczego, określając jego miejsce w procesach gospodarowania, ale również jako jednostkę społeczną, działającą w zespołach ludzkich, posiadającą swoje korzenie w danym środowisku, kulturze i społeczności.

Według Zdzisława Piszarola rolę edukacji, a dokładniej szkoły, w procesie kształtowania człowieka jako jednostki społecznej sprowadzić można do trzech głównych aspektów²:

- politycznego,
- gospodarczego,
- społecznego.

Aspekt polityczny edukacji łączy się bezpośrednio lub pośrednio z bezpieczeństwem państwa, co w praktyce oznacza realizację zadań edukacyjnych pozwalających eliminować lub ograniczać czynniki zagrażające jego funkcjonowaniu. W przypadku bezpieczeństwa wewnętrznego, którego wyrazem jest utrzymujący się pokój społeczny, zadania edukacyjne koncentrować się powinny na pokazywaniu treści dotyczących podstawowych zasad określających ład społeczny. Chodzi o przekazywanie wiedzy o podstawowych prawach i obowiązkach obywateli, o mechanizmach tworzących ramy istniejącego porządku społecznego. Programy edukacyjne powinny obejmować zjawiska o zasięgu lokalnym i regionalnym, gdyż bez odpowiedniej wiedzy dotyczącej tych problemów nie można oczekiwać pełnej identyfikacji ze środowiskiem stałego pobytu zarówno w zakresie zamieszkania, jak i pracy. Aspekt polityczny obejmuje również kształcenie odnoszące się do reguł dynamizujących strukturę społeczną, a więc do możliwości jakie jednostka czy też zbiorowość mogą wykorzystać w celu zmiany swojej pozycji i roli w społeczeństwie.

Aspekt gospodarczy edukacji zdeterminowany jest, podobnie jak funkcja polityczna, różnymi czynnikami. Mogą być one wspólne dla wszystkich państw, ale mogą odnosić się również do konkretnego państwa. Nowe techniki i technologie generują zapotrzebowanie na pracowników wykształconych w nowych zawodach i innych, przeważnie wyższych, poziomach kwalifikacji. Zwiększają one bowiem kreatywność jednostek w określaniu własnych karier zawodowych, pozwalają trafniej ocenić zachodzące na rynku zmiany i adekwatnie wybrać postępowanie prowadzące do utrzymania aktywności zawodowej. Realizacja funkcji gospodarczej polega na przekazywa-

¹ J. F r a t c z a k, *Pedagogika porównawcza: teoria systemów oświatowych: leksykon*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Bydgoszcz 1995, s. 143.

² Por. Z. P i s z, *Problemy społeczne transformacji w Polsce*, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2001, s. 123–152.

niu uczniom wiedzy i umiejętności, umożliwiających podejmowanie przemyślanych i świadomych decyzji o kierunku, formie i miejscu dalszego kształcenia, które ma przygotować do wykonywania określonego zawodu oraz do zajęcia pożądanego pozycji lub pełnienia odpowiedniej roli w gospodarce.

Aspekt społeczny edukacji sprowadza się do humanistycznego rozwoju człowieka z uwzględnieniem takich wartości, jak: umiłowanie pokoju, poszanowanie człowieka i przyrody, uczciwość, równość, poczucie obowiązku oraz szacunku do pracy. Realizacja tych zadań to wskazanie sposobu życia zgodnego z obowiązującymi prawami naturalnymi i uznanymi w danym społeczeństwie zasadami postępowania. W aspekcie tym chodzi głównie o zadania wiążące się z kształtowaniem podmiotowości jednostek niezbędnej w procesie demokratyzacji życia społecznego, politycznego i gospodarczego, jak również o kształtowanie tych wszystkich cech jednostek, które ułatwiają im funkcjonowanie w grupie, współpracę w zespołach, a także umożliwiają akceptację odmienności wynikających między innymi z zajmowanych pozycji i spełnianych ról społecznych oraz z odrębności kulturowych.

W każdym ze wskazanych aspektów, problematyka relacji między człowiekiem a środowiskiem ma swoje odzwierciedlenie. Istniejące w polskim i europejskim prawodawstwie zapisy dotyczące poszanowania środowiska naturalnego tworzą ramy istniejącego porządku społecznego, a bezpieczeństwo ekologiczne jest jednym z podstawowych zadań państwa ujętych zarówno w Konstytucji RP, jak i w ustawach regulujących te relacje.

Człowiek żyjący początkowo w symbiozie z przyrodą, wraz z rozwojem nauki i techniki zaczął ją przekształcać, chcąc jak najlepiej zaspokoić swoje dynamicznie rosnące potrzeby. Z perspektywy czasu w ostatecznym rozrachunku owa ingerencja przyniosła więcej strat i problemów niż korzyści. W aspekcie gospodarczym i społecznym edukacji znaczącą zatem rolę powinna odgrywać wiedza korelująca rozwój techniki i technologii, zmieniająca się kultura otoczenia, zmieniające się zasady postępowania z ogromnym poszanowaniem środowiska naturalnego.

Postępująca degradacja środowiska spowodowała to, że w drugiej połowie XX w. podjęte zostać musiały kompleksowe działania mające na celu ochronę przyrody. Jedną z form aktywności w tym zakresie jest edukacja ekologiczna, która ma służyć kształtowaniu świadomości ekologicznej całych pokoleń³. Nie sposób bowiem zaprzeczyć, że skuteczna i właściwa ochrona środowiska naturalnego uzależniona jest od poziomu wiedzy społeczeństwa i od preferowanego przez nie stylu życia.

Pojęcie świadomości ekologicznej jest używane w dwojakim znaczeniu. W pojęciu szerszym oznacza całokształt uznawanych idei, wartości, opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka, wspólnym dla określonych grup społecznych w danym okresie historycznym. W węższym, bardziej aksjologicznym, świadomość ekologiczna jest to stan wiedzy, poglądów i wyobrażeń ludzi o roli środowiska w życiu

³ Edukacja ekologiczna, Fundacja Dzieło Nowego Tysiąclecia, www.dzielo.pl (dostęp: 12.05.2016).

człowieka, jego antropogennym obciążeniu, stopniu wyeksploatowania, zagrożenia i ochrony, w tym także stan wiedzy o sposobach i narzędziach zarządzania użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska⁴.

Świadomość ekologiczna człowieka kształtuje się w trakcie złożonego procesu pod wpływem ogólnie przyjętych norm społecznych, informacji w środkach masowego przekazu, formalnej i nieformalnej edukacji ekologicznej oraz działań państwa. Wspólny wysiłek, wszystkich ludzi razem i każdego z osobna, podejmowany codziennie, jest w stanie zahamować degradację środowiska, wpłynąć na poprawę naszego życia i zdrowia oraz zapewnić perspektywy godziwego życia przyszłym pokoleniom.

Biorąc pod uwagę nastawienie społeczeństwa do środowiska naturalnego, można wymienić postawę proekologiczną, obojętność ekologiczną i postawę antyekologiczną. Postawę proekologiczną prezentują osoby, które w sposób zdecydowany opowiadają się za ochroną środowiska, nawet kosztem ograniczenia produkcji przemysłowej i wzrostem bezrobocia, rozumieją zależność między postępowaniem człowieka a jego skutkami dla środowiska. Postawę ekologicznej obojętności reprezentują osoby, które sprzyjają ochronie środowiska, ale nie demonstrują tego w zdecydowany sposób, nie interesują się i nie podejmują działań na rzecz ochrony środowiska, wyrażają pogląd, że jest jeszcze na to czas. Postawę antyekologiczną reprezentują przeciwnicy ochrony środowiska⁵.

Środowisko to ogół elementów przyrodniczych, w tym także przekształconych w wyniku działalności człowieka, a w szczególności powierzchnia ziemi, kopaliny, wody, powietrze, krajobraz, klimat oraz pozostałe elementy różnorodności biologicznej, a także wzajemne oddziaływanie tych elementów⁶.

Osiągnięcie pożądanych postaw i zachowań społecznych, a tym samym odpowiedniej jakości i skuteczności działań w zakresie budowy świadomości ekologicznej wymaga stosowania właściwych sposobów zachęcania i aktywizowania do poszanowania środowiska naturalnego na wszystkich poziomach rozwoju człowieka. Zaangażowanie i realizację obowiązków środowiskowych, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przyrody, należy łączyć z tworzeniem takich warunków pracy, które będą w pełni akceptowane przez przedsiębiorstwa, zatrudnionych oraz środowisko.

Edukacja ekologiczna to działania, których celem jest upowszechnianie wiedzy o przyrodzie, podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej, rozwijanie wrażliwości, propagowanie konkretnych zachowań korzystnych dla środowiska naturalnego. Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej, będąca efektem porozumienia Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz Ministerstwa Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa przy wsparciu Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, wskazuje konkretne zadania edukacyjne dotyczące ochrony

⁴ *Zarządzanie środowiskiem*, red. nauk. B. Poskrobko, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 61.

⁵ *Ibidem*, s. 63.

⁶ Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001 r. nr 62, poz. 627, art. 3, pkt 39.

środowiska zawarte w Narodowym Programie Edukacji Ekologicznej. Zadania te dotyczą przede wszystkim⁷:

- upowszechnienia idei ekorozwoju we wszystkich sferach życia, uwzględniając również pracę i wypoczynek człowieka, czyli objęcie permanentną edukacją ekologiczną wszystkich mieszkańców;

- wdrożenie edukacji ekologicznej jako edukacji interdyscyplinarnej na wszystkich stopniach edukacji formalnej i nieformalnej;

- tworzenie wojewódzkich, powiatowych i gminnych programów edukacji ekologicznej, stanowiących rozwinięcie Narodowego Programu Edukacji Ekologicznej i ujmujących propozycje wnoszone przez poszczególne podmioty realizujące projekty edukacyjne dla lokalnej społeczności;

- promowanie dobrych doświadczeń z zakresu metodyki edukacji ekologicznej.

Tak sprecyzowane zadania wskazują, że edukacja ekologiczna staje się ważnym składnikiem edukacji obywatelskiej zmierzającej do rozwijania społeczeństwa rozumnego i akceptującego zasady zrównoważonego rozwoju, umiejącego ocenić stan bezpieczeństwa ekologicznego oraz uczestniczącego w procesach decyzyjnych.

Upowszechnienie w społeczeństwie świadomości ekologicznej jest podstawowym warunkiem ekorozwoju. Kształtowaniu tej świadomości służyć powinno wychowanie ekologiczne i powszechna oświata w dziedzinie ochrony środowiska, realizowane przez wszystkie szczeble szkolnictwa, organizacje i instytucje społeczne oraz środki masowego przekazu. Edukacja ekologiczna winna polegać na integracji wszystkich elementów nauczania oraz kształtować znajomość problemów ochrony środowiska i postawy wrażliwości ekologicznej. Powinna objąć następujące obszary działalności:

- obszar przyrodniczo-techniczny (dotyczy określenia wymogów i barier środowiska, sposobów przywracania zaburzeń równowagi ekosfery i zmniejszania zakresu szkód);

- obszar działań politycznych, społecznych, prawnych i ekonomicznych;

- obszar działań wychowawczych w zakresie świadomości indywidualnej i społecznej (różnego rodzaju przedsięwzięcia proekologiczne powinni wdrażać ludzie o dużej świadomości ekologicznej, u których szacunek dla przyrody wynika z rzetelnej wiedzy połączonej z określonymi wartościami)⁸.

Istnieje kilka nurtów edukacji ekologicznej. Nurt konserwatywny, opierający się na naukach o ziemi, opowiada się za przekazywaniem rzetelnej wiedzy o przyrodzie bez zagłębiania się w aspekty społeczne i gospodarcze. Zwolennicy nurtu radykalnego podkreślają rolę bezpośredniego kontaktu człowieka z przyrodą kosztem gruntownej wiedzy o środowisku. Najbardziej powszechny wśród popularyzatorów edukacji ekologicznej jest nurt umiarkowany, wiążący wiedzę z wychowaniem i działaniem w myśl filozofii ekologicznej. Według tej koncepcji edukacja

⁷ *Przez edukację do zrównoważonego rozwoju: Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej*, [Ministerstwo Środowiska], Warszawa 2001, s. 10–11.

⁸ L. T u s z y Ń s k a, *Edukacja ekologiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006, s. 7.

ekologiczna powinna dostarczać wiedzy o środowisku, przemawiać do naszej wyobraźni, rozbudzać w nas sumienie ekologiczne oraz wrażliwość na piękno i bogactwo natury, a także kształtować umiejętność i chęć działania na rzecz środowiska⁹.

W ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost zainteresowania edukacją ekologiczną. Jak twierdzi Wiktor Sobczyk do głównych celów ekoedukacji zaliczyć można:

- nauczanie wszystkich grup społecznych postaw zrównoważonego gospodarowania środowiskiem naturalnym;
- unowocześnianie i wprowadzanie w życie technik i technologii ochrony środowiska;
- działanie na rzecz oszczędnego korzystania z dóbr środowiska przyrodniczego;
- kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa – kreowanie nawyków kultury ekologicznej i moralnych postaw, tworzenie wzorców zachowań;
- wdrażanie umiejętności holistycznego myślenia, które polega na rozumieniu potrzeb człowieka i przyrody;
- rozwijanie idei ekologicznych ruchów międzynarodowych.

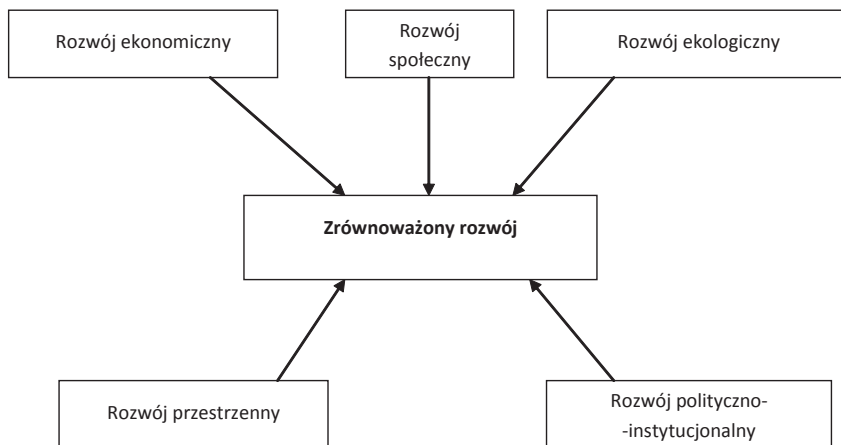
Edukacja ekologiczna jest zadaniem spoczywającym na wielu instytucjach i organizacjach społecznych, politycznych i kulturalnych. Szczególna rola w jej wdrażaniu przypada jednak oświacie i szkolnictwu na różnych szczeblach. Edukacja ekologiczna, dzięki temu że bardzo silnie i długo oddziałuje na młodych ludzi może w znaczącym stopniu przyczynić się do podniesienia jakości życia i ekologicznej świadomości młodych pokoleń, a przede wszystkim do krzewienia kultury środowiskowej ogółu ludzi. Edukacja ekologiczna to nie tylko przekazywanie wiedzy z zakresu ekologii, ale również kształtowanie umiejętności odpowiednich zachowań etycznych i społecznych¹⁰.

Powołana przez ONZ Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju sformułowała zasadę mówiącą o tym, że rozwój ludzkości jest tylko wtedy zrównoważony, gdy współczesne pokolenia zaspokajają swoje potrzeby, korzystając z zasobów ziemi w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości zaspokajania potrzeb cywilizacyjnych przyszłych pokoleń¹¹. Zrównoważony rozwój polega zatem na zapewnieniu trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń, poprzez kształtowanie właściwych proporcji między kapitałem ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym. Przyjmuje on za swoją podstawę założenie, że poprawa, a co najmniej nie pogarszanie stanu środowiska przyrodniczego, powinny być jednym z podstawowych czynników warunkujących rozwój gospodarczy i wzrost jakości życia ludności. Dla osiągnięcia wskazanych założeń konieczne jest, aby ochrona środowiska przyrodniczego stanowiła nieodłączną część procesów rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zagospodarowania przestrzennego i nie była rozpatrywana w oderwaniu od nich.

⁹ D. Kiełcewski, *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 195.

¹⁰ W. Sobczyk, *Teoretyczna i eksperymentalna analiza edukacji ekologicznej młodzieży*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2003, s. 14–15.

¹¹ *Systemy logistyczne*, cz. 2, red. T. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011, s. 14.



Źródło: L. Tuszyńska, *Edukacja ekologiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006, s. 12.

Ryc. 1. Rozwój ekologiczny w procesie zrównoważonego rozwoju

Rozwój zrównoważony to nadanie postępowi cywilizacyjnemu kierunku zachowującego w sposób trwały zasoby i walory środowiska przyrodniczego oraz jego czynną ochronę. Podobnie jak w przypadku kształcenia w wielu dziedzinach nauki, tak i w przedmiotach ekologicznych można zastosować podstawowe zasady nauczania; rozumie się nie ogólne normy postępowania dydaktycznego określające sposób realizacji celów kształcenia. Czesław Kupisiewicz definiuje zasady nauczania jako „normy postępowania dydaktycznego, których przestrzeganie pozwala nauczycielowi zaznajamiać uczniów z podstawami usystematyzowanej wiedzy, rozwijać ich zainteresowania i zdolności poznawcze, wpajać im określone poglądy i przekonania oraz wdrażać do samokształcenia”¹².

Do podstawowych zasad nauczania zaliczamy¹³:

- zasadę poglądowości – polega na kojarzeniu słów, rzeczy i czynności, wyznacza właściwe miejsce słowu mówionemu i pisanemu, lecz nie daje mu wyłączności w procesie nauczania;
- zasadę stopniowania trudności (zasada przystępności w nauczaniu) – polega na przekazywaniu wiedzy w kolejności od najłatwiejszych do najtrudniejszych, przy uwzględnieniu różnic w tempie pracy i procesie uczenia się;
- zasadę świadomego i czynnego opanowania wiedzy – polega na indywidualnym zainteresowaniu się uczniem w celu uwzględnienia jego potrzeb oraz kształtowania u niego motywacji do uczenia się;

¹² C. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, wyd. 11, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 332.

¹³ W. Sobczyk, *Teoretyczna i eksperymentalna analiza...*, s. 26–27.

- zasadę systematyczności – określenie stanu wiedzy wyjściowej, stosowanie streszczeń i powtórzeń, poprawność wyrażania myśli;
- zasadę trwałości wiedzy – zachęcanie do aktywności, częste powtarzanie, motywowanie w celu utrwalenia wiedzy;
- zasadę operatywności wiedzy – zdobywanie umiejętności wykorzystania wiedzy w procesach myślenia i działania;
- zasadę wiązania praktyki z wiedzą – racjonalne posługiwanie się wiedzą teoretyczną pozyskaną w procesie nauczania w działaniach dnia codziennego.

W przypadku wskazanych zasad najistotniejszą z zakresu edukacji ekologicznej wydaje się zasada ostatnia, czyli wiązanie wiedzy z praktyką. Nie tylko w szkole dbamy o środowisko, ale poza nią w miejscach naszego zamieszkania, wypoczynku czy spędzania wolnego czasu. Wykształcenia nawyku czystości, odpowiedniej gospodarki odpadami, niezaśmiecania lasów, łąk, poboczy dróg może zdziałać wiele i spowodować, że korzystanie z zasobów natury będzie dla wszystkich przyjemnością. Tymczasem nadal borykamy się z nieodpowiednią gospodarką odpadami, brakiem nawyku segregacji śmieci, zanieczyszczaniem powietrza przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe czy traktowaniem środowiska jak wysypiska śmieci. Dzikie wysypiska nie posiadają określonej prawem definicji. Mimo jednak jej braku, nie można uważać, że takie miejsca nie istnieją. Dzikie wysypiska można określić jako te miejsca, w których nielegalnie składowane są odpady stanowiące szczególne niebezpieczeństwo dla środowiska i człowieka.

T a b e l a 1

Liczba dzikich wysypisk w Polsce w latach 2011–2013

Lata	Liczba dzikich wysypisk		
	ogółem	miasto	wieś
2011	2 539	635	1 904
2012	2 334	631	1 703
2013	2 791	1 111	1 680

Ź r ó d ł o: „Rocznik Statystyczny GUS” za lata 2011–2013.

Jak wskazują dane, dzikie wysypiska są nadal problemem wielu regionów. Zaskakujące jest to, że ich liczba zamiast maleć sukcesywnie wzrasta. Szczególnie jest to zauważalne w miastach, gdzie raczej dość dobrze powinien prosperować system zbiórki odpadów, a społeczeństwo cechować się winno dobrą świadomością ekologiczną wykształconą przez system edukacji. Mówi się bowiem często, że kształcenie w miastach znacznie wyprzedza proces kształcenia w szkołach wiejskich poprzez lepszy dostęp do placówek edukacyjnych czy podmiotów kultury i rekreacji. W tym przypadku, jak wskazują dane, zasada ta się nie potwierdza. Argumentacja, że opłata za segregację czy zbiórkę odpadów jest wysoka, nie jest chyba przekonująca. Bardziej przemawiający może być fakt istnienia bardzo słabego nadzoru ze strony służb miejskich, które mają w obowiązkach kontrolowanie dzikich wysypisk i przeciwdziałanie ich nielegalnemu powstawaniu oraz ogromne braki w wykształceniu ekologicznym

tej części społeczeństwa, która degraduje środowisko żyjąc w nim. Każdy człowiek powinien być odpowiedzialny za stan środowiska miasta czy wsi, którą zamieszkuje. Naprawę istniejącego stanu otoczenia należy rozpocząć od własnej rodziny i środowiska lokalnego. Szkoła, a w niej nauczyciele, realizując różnego rodzaju programy ekologiczne, są w stanie ukształtować młodego człowieka w poszanowaniu środowiska, ale jeżeli nie będzie miał on przykładu płynącego z domu rodzinnego czy miejsca, w którym przebywa, nauka ta nie przyniesie efektów w przyszłości.

Pogarszający się stan środowiska naturalnego, który przejawia się postępującym kryzysem ekologicznym, stwarza poczucie zagrożenia. Aby społeczeństwo mogło żyć w zgodzie z naturą, musi rozumieć i respektować jej prawa. Zwiększając wrażliwość ludzi i ich zaangażowanie w proces poszukiwania rozwiązań dotyczących problemów środowiska, należy pamiętać, że edukacja kształtuje świadomość i etykę, wartości i postawy, umiejętności i zachowania potrzebne do zrównoważonego rozwoju. W celu osiągnięcia tego zamierzenia edukacja ekologiczna musi obejmować nie tylko środowisko fizyczne i biologiczne, lecz także zagadnienia środowiska społeczno-gospodarczego oraz rozwój człowieka. W celu poprawy efektów edukacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, państwo powinno zapewnić ludziom w każdym wieku dostęp do wiedzy na temat środowiska naturalnego i praw w nim obowiązujących¹⁴. Należy włączyć uczniów, studentów oraz społeczności lokalne do programów nie tylko realizowanych w procesie formalnego kształcenia, ale również badawczych dotyczących relacji człowiek–środowisko. Tylko takie działania przywrócą poczucie bezpieczeństwa i pozwolą przyszłym pokoleniom korzystać ze środowiska naturalnego, którego jakość nie będzie budziła zastrzeżeń.

Bibliografia

- Edukacja ekologiczna, Fundacja Dzieło Nowego Tysiąclecia, www.dzielo.pl (dostęp: 12.05.2016).
- F r a t c z a k J., *Pedagogika porównawcza: teoria systemów oświatowych: leksykon*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Bydgoszcz 1995.
- K i e ł c z e w s k i D., *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
- K u p i s i e w i c z C., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, wyd. 11, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- P i s z Z., *Problemy społeczne transformacji w Polsce*, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2001.
- Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001 r. nr 62, poz. 627, art. 3, pkt 39.
- Przez edukację do zrównoważonego rozwoju: Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej*, [Ministerstwo Środowiska], Warszawa 2001.
- S o b c z y k W., *Teoretyczna i eksperymentalna analiza edukacji ekologicznej młodzieży*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2003.
- Systemy logistyczne, cz. 2*, red. T. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011.
- T u s z y ń s k a L., *Edukacja ekologiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. nauk. B. Poskrobko, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

¹⁴L. T u s z y ń s k a, *Edukacja ekologiczna...*, s. 9.

ДОРОТА ПОТВОРА* ВІТОЛЬД ПОТВОРА**

Кінець концепції партнерського маркетингу? Маркетинг 3.0 чи закляття реальності?

THE END OF AFFILIATE MARKETING? MARKETING 3.0 OR ENCHANTMENT OF REALITY?

This article provides various marketing concepts and orientation which were aimed at bringing positive and desired social effects for business activities. Nevertheless, in authors view, the theory does not reflect the reality of business practices. Therefore, a number of companies which are making use of aggressive marketing but in fact ignore the consumer needs were presented. This includes, among other things, the following markets: food, electronic one and even pharmaceutical. It seems that this is caused by monopolization process of global economy.

Keywords: marketing, affiliate marketing, social consequences of aggressive marketing strategies

Вступ

В одній з робіт одного з найвидатніших представників наук по організації та управлінню П. Друкера можна знайти таку фразу:

„[...] по суті, визначення продажу і маркетингу є більше, ніж синонімами, вони навіть доповнюють одне одного [...] імовірно, необхідність продажу буде існувати завжди, однак маркетинг трактує його як допоміжний елемент [...] метою маркетингу є добре пізнання і розуміння клієнта до такої міри, що продукти і послуги, які його задовольняють, будуть продаватися самі”¹.

Із середини минулого століття написано тисячі робіт в галузі маркетингу, але так і не вдалося виробити оригінальних теорій², які дозволили б виділити маркетинг в окрему наукову дисципліну, але курс маркетингу став обов'язковим у бізнесових вузах.

* Др., Університет Опольський.

** Др., Вища Школа Управління та Адміністрації в Ополо.

¹ P.F. D r u c k e r, *Management: Tasks, Responsibilities, Practies*, Harper & Row, New York 1973, с. 64–65.

² Дивитися між іншим I. R o b s o n, J. R o w e, *Marketing – the whore of Babylon?*, „European Journal of Marketing” 1997, No. 9/10, с. 655.

Однак, час від часу з'являється інформація про слабкість теорії маркетингу³, деякі відомі фірми пишаються ліквідацією відділу маркетингу, але істотним чином це не впливає на її популярність. На звинувачення у так званій короткозорості маркетингу, теоретики маркетингу відповідають публікаціями, на кшталт N. Piercy (яку дуже високо оцінило наукове товариство) під назвою *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy (Маркетинг. Стратегічна переорієнтація фірми)*, яка не залишає сумнівів у тому, що впливає на успіх підприємства⁴.

Можна, навпаки, так, як G.R. Elliott вважати, що „шира природа маркетингу стосується конкуренції між корпораціями, і щоб домогтися успіху, компанія повинна шукати слабкі місця в позиції конкурентів, а потім провести маркетингову атаку на ці слабкі місця”⁵. Теза, звичайно, ризикована, проте визначає можливий напрямок розвитку концепції і значно більше „підходить” до економічної дійсності, ніж концепція з заголовка статті.

„Сучасна теорія маркетингу розглядається часто як фальшива релігія. Не допомагає, тому що вона пояснює, як слід використовувати на практиці концепцію маркетингу, особливо щодо таких проблем, як: напрямки діяльності компанії або орієнтації управління. В основі будь-якої дискусії, що стосується прийому теоретичних аспектів маркетингу, по суті, є вирішення конфлікту між формально-оптимістичними поглядами, викладеними в літературі предмета, та реалістичним поглядом людей, які приймають рішення на підприємстві” писали в 1997 році I. Robson і J. Rowe⁶.

Висновок з прочитаних роздумів зазначених авторів (звертаємо увагу на дивну назву статті, в перекладі *Marketing – the whore of Babylon? – Маркетинг – розпусниця Вавилонська*) напрошується очевидним чином: слід перевірити не лише саму теорію, але і її емпіричні підстави.

Ці роздуми будуть концентруватися саме навколо даної теми. Щоправда, британські автори, в характерному для представників наук управління звинуваченні, за „невідповідність” теорії до економічної реальності приписують недосконалість саме теорії. Ми хочемо би звернути увагу на те, що цими представниками наук виступають, можливо, компанії та їх топ-менеджери,

³ Ширше дивитися W. P o t w o r a, *Druga młodość czy schyłek marketingu – implikacje dla przedsiębiorstw polskich*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 852, t. 1: *Marketing przelom wieków*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, s. 79–90; W. P o t w o r a, *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność?*, [w:] *Innowacje w marketingu: młodzi a marketing*, 2, [red. M. Skurczyński], Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2001, s. 370–383; W. P o t w o r a, D. P o t w o r a, *Trendy i tendencje rozwojowe marketingu na przykładzie wybranych publikacji European Journal of Marketing*, [w:] *Innowacje w marketingu: młodzi a marketing*, 2, [red. M. Skurczyński], Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2003, s. 450–464.

⁴ У Польщі видано її в 2003 р. Дивитися N. P i e r c y, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg Sja, Warszawa 2003.

⁵ G.R. E l l i o t t, *The Marketing Concept Necessary, but Sufficient? An Environmental View*, „European Journal of Marketing” 1990, No. 8, с. 21.

⁶ I. R o b s o n, J. R o w e, *Marketing...*, с. 665.

а їх поведінку на ринку визначає наступне збільшення прибутку або поглинання конкурентів.

Аж ніяк не методологічні дилеми...

Наші міркування не вписуються в жодний класичний підхід дослідження. Робимо помилку, яку не можна пробачити вченим (не має в цьому прояву гордині, такий є сучасний світ, якщо якась погана актриса або співачка вважає себе артистом, то людина з докторським ступенем, має право відчувати себе вченим) ставимо тези, які не доводимо. І не пояснює нам навіть і те, що форма доповіді – статті – не дозволяє описати хоча б частини теоретичних аспектів, не кажучи вже про практичні приклади. Ну що ж, ми зробимо так, як деякі фірми, описані нижче, коли вони здійснюють серйозну помилку – вибачимося! І так, як вони робимо це свідомо...

Також свідомо ми відмовляємося від посилань на кризу світової економіки, хоча аж проситься закликати Goldman Sachs, банк, у якому – лагідно це назвемо – необережне управління – було однією з причин найбільшої за останні роки фінансової кризи, а в результаті – економічну кризу, відчули майже в кожному куточку світу. У мало помітному рейтингу дуже популярного і впливового двотижневика „Forbes” – *Марки, які зрадили своїх клієнтів* – банк той опинився, зокрема, за виплату гігантських бонусів членам ради директорів у 2009 р., незважаючи на те, що раніше використовував державну допомогу, щоб врятувати ліквідність. Цікавими були тлумачення керівництва банку, що обґрунтовують розмір премії:

„В інтерв'ю лондонській Times'a Lloyd Blankfein стверджує, що його співробітники заслуговують нагороди за 2009 рік. За його словами, зростаючий прибуток банку є доказом того, що криза закінчилася, і він може надати своїм менеджерам щедрі бонуси. На думку деяких фахівців, він забуває, що багато банків зберегли державну допомогу, яка складається з багатьох мільярдів доларів. Обґрунтовуючи своє рішення, Blankfein звернувся навіть до релігійних посилань. Він сказав, що банкіри, проповідують Божу роботу, тому що вони допомагають розвивати бізнес. – Це, в свою чергу, означає, що з'являється все більше робочих місць, і підвищується добробут народу”⁷.

Ми не хочемо більш детально зупинитися на цій темі (хоча в даний момент ще раз, Goldman Sachs буде влучним прикладом), тому, що якщо більш детально розглянути причини і наслідки останньої кризи і так звані „рятувальні пакети” (реакція національних урядів), то може виявитись, що назва статті має звучати: *Ринкова економіка – кінець ідеї*. Слідуючи цьому прикладу, в економічній історії можуть з'явитися і такі записи:

- 1989 – банкрутство теорії соціалістичної економіки,
- 2009 – банкрутство теорії капіталістичної економіки.

⁷ <http://manager.money.pl/strategie/zarzadzanie/artykul/goldman;sachs;rozda;premie;bo;krzewi;dzielo;boze,92,0,555612.html> (доступ: 9.11.2009).

В інтерв'ю „Nowej Trybuny Opolskiej” в січні 2009 року говориться, що нинішні економічні потрясіння є похідною двох функцій:

„Перша – це сформоване на початку ХХІ століття переконання, що настав своєрідний кінець економіки. Що необмежений попит можливий, тому що кредити широко доступні, а реклама за принципом механізму на вільному ринку завжди наздожене її рівень, і всі будуть щасливі, а економіки будуть бігти все швидше і швидше вперед.

Друга – це законсервована в світі банкірів упевненість в тому, що існують віртуальні гроші, які описані як «продукти». Коли природна людська жадібність зіткнулася зі світом віртуальних грошей, це повинно було привести до вибуху»⁸.

Якщо відкинути досить публіцистичний характер наведеного вище абзацу, то справа в тому, що, може бути, ми перебуваємо на етапі зламу – необхідності пошуку нових макроекономічних рішень, так і корінних змін у підході до організації та управління підприємств.

Ми далекі від думки, що всяке зло і соціальна несправедливість виникає через концентрацію капіталу. Проте, здається, що є деякі обмеження. Зміна типу конкуренції з олігополістичної до монополістичної, здавалося б, вигідно для споживачів. Якщо прийняти її підстави, підприємство хоче завоювати домінуюче положення, зокрема, завдяки стратегії, спрямованої на зниження вартості, пропонуючи при цьому продукцію високої якості. У ситуації, коли дві або більше компаній домінують на ринку, не через нормальну ринкову гру, а завдяки всіляким механізмам, на кшталт злиттів і поглинань, це являється кінцем конкуренції – залишається класичний поділ впливу. сил. Економіка замінюється політикою.

У цьому місці варто привести приклад:

„Історія компанії в Польщі почалася 5 лютого 1946 року, коли були створені «Zjednoczone Fabryki Cukorii WOHM&CO» – виробник зернової кави. Першим продуктом була кава під назвою «Mieszanka luksusowa». У наступні роки асортимент і обсяги виробництва зростали – ввели суміш кави з цукром і без. У 1951 році завод в якості «Opolska Wytwórnia Kawy Zbożowej» виробляв вже також супи в порошок, підготовлений рис. Побудовані нові цехи і котельня. У 1960 році виник Опольський Завод Харчових Концентратів. Динамічне співробітництво з Інститутом Матері і Дитини та Науковими установами дозволило почати в 1962 році виробництво перших сипучих харчових продуктів і консервів для дітей. Введені також інші вироби: десерти, кава натуральна, хрусткі пластівці, консерви м'ясо – овочеві. 18 грудня 1973 року почалося виробництво кави Інка. В 1975 році було запущено виробництво молока і молочних сумішей (частково модифіковані) для немовлят. Потім було розпочато виробництво пасти, кашок молочних, фруктових з цукром і без, побудовані нові цехи і модернізовані технологічні лінії. В кінці 80-х підприємство стало провідним виробником харчових продуктів для немовлят та дітей, контролюючи 90% внутрішнього ринку. З початком 90-х років польська економіка зазнала трансформації економіки з планової на ринкову. В якості одного з перших підприємств в країні, компанія почала процес приватизації. 1 лютого 1992 року було створено робоче товариство під назвою Опольський Завод Харчових Концентратів – Ovita, яке почало шукати іноземного партнера. 22 квітня 1993 року опольська компанія Ovita об'єдналася з голландською компанією NUTRICIA і з'явилася на польському ринку під ім'ям Ovita-Nutricia, як

⁸ W. P o t w o r a, *Żyliśmy nieco ponad stan*, „Nowa Trybuna Opolska” 16.01.2009.

компанія спільного підприємства з участю іноземного партнера, частка якого складає 50%. У 2002 році Рада директорів компанії вирішила, що від 6 травня 2002 назва Ovita Nutricia перестала діяти, а компанія почала працювати з новим ім'ям: NUTRICIA Polska. Зміна назви компанії продиктована: підкресленням приналежності компанії у Польщі до міжнародного концерну, а також побудовою іміджу компанії, яка пропонує науково і технологічно передові продукти з використанням досягнень підприємств концерну»⁹.

Функціонуючи до 1993 року, підприємство – це класичний приклад вузькоспеціалізованої компанії, щоправда, не в категорії малого і середнього бізнесу, але – працювало воно на обмеженому, внутрішньому ринку, пропонує, перш за все, хорошу якість виробів для новонароджених і дітей. Не дивно, що у момент трансформаційних потрясінь компанія була придбана Nutricia, яка також мала таку ж спеціалізацію.

„NUTRICIA була заснована в 1901 році в Голландії для виробництва молока для немовлят високої якості, що дозволяло вирішити проблему цього періоду – небезпека для життя недоношених дітей. Назва «NUTRICIA» виникла від латинського слова «nutrire» – годувати. Означати мала «мати, що годує», що допомогло переконати мати в новому продукті – замінику молока для новонароджених. В даний час асортимент компанії, крім адаптованого молока, також включає в себе інші продукти для дітей і немовлят, а також продукти харчування для споживачів, що потребують спеціальних дієт»¹⁰.

В кінці грудня 2007 року в ЗМІ з'явилася інформація, що групу Nutricia придбала компанія Danone. До речі, наведу історію компанії Danone:

„В результаті злиття двох компаній галузі скляної промисловості Boussois (плоске скло) і Souchon Neuvessele (скло лите) в 1966 році виникає BSN.

- У 1970 році компанія BSN виходить на ринок продуктів харчування, як Evian, Kronenbourg і Société Européenne des Brasseries.

- BSN поєднується з Gervais-Danone в 1973 році, створивши найбільшого французького виробника продуктів харчування.

- Група позбавляється від галузі скла.

- Розвиває свою діяльність в Південній Європі.

- З'являється на ринку печива і набуває General Biscuits в 1986 році. У 1989 році купує європейські філії Nabisco (Belin, Saiwa, Jacob's).

- Діяльність розширюється на Центральну Європу, Азію, Латинську Америку і Південну Африку.

- BSN перетворюється в групу DANONE в 1994 році.

- Група знову фокусується на 3 основних галузях діяльності: свіжих молочних продуктах, напоях і печиві»¹¹.

Так як ми вже говорили, що не будемо розмірковувати над угодами злиття і поглинання, в решті частини роздумів виокремимо, однак, певну ідею, яку можна звести до того, що не обов'язково, чим більше, тим краще. Останні відомості про покарання в 21 млн доларів для компанії Danone за введення в оману споживачів – мова йде про рекламу в США йогуртів Activia і напоїв

⁹ <http://www.nutricia.pl/o-nas/historia> (доступ: 10.10.2015).

¹⁰ Ibidem.

¹¹ <http://www.danone.pl/onas/grupa/historia> (доступ: 25.04.2008).

DanActive – показують, що і цій компанії знайомі специфічні методи, відомі у великих корпораціях¹². Це ось приблизно на такому підході: „навіть якщо я зроблю помилку, то можу собі дозволити стягнення збитків або штрафів”.

Найбільшим конкурентом компанії, в принципі, є єдиний на ринку продуктів для дітей Nestle. До речі, і для цієї компанії слід приділити трохи уваги.

„Більшість людей асоціюють Nestle з кавою та батончиками. Nescafe, KitKat, Nesquik широко відомі. Але мало хто знає, що Nestle – це найбільший у світі виробник продуктів харчування, торговий оборот якої становив у 2007 році 108 мільярдів швейцарських франків. Nestle виробляє практично все, що використовується для вживання: шоколад, цукерки, каву, мінеральну воду, весь асортимент харчування для домашніх тварин, ковбасні вироби, морозиво та інші молочні продукти, дитяче харчування, заморожені продукти, крупи, продукти харчування, порошок, печиво та багато, багато іншого. Історія компанії починається в 60-х роках XIX століття, коли швейцарський аптекар, Henri Nestle розробив харчування для малюків, які не можуть бути на грудному вигодовуванні. Перший продукт Henri Nestle називався Farine Lactee, а його першим клієнтом була дитина сусідів, яка не переносила ні їжі матері, ні інших існуючих тоді харчових продуктів. Nestle буквально врятував їх від голоду. Аптекар заснував власну компанію, яку в 1874 році продав Jules Monnerat. У той же час, що й Nestle, була заснована американська Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Обидві компанії протягом 30 років різко один з одним боролися, аж до 1905 року, в якому виникло Nestle and Anglo-Swiss Milk Company. Ще перш, ніж це сталося, відбулися дві важливих для Nestle подій. У 1875 році Daniel Peter, друг і сусід Nestle, об'єднав молоко і какао створюючи молочний шоколад. Його компанія швидко стала світовим лідером, а пізніше і злилася з Nestle. У свою чергу, в 1882 році Julius Maggi розробив рецептуру свого знаменитого додатка для супів і соусів в кубиках. Вибух першої світової війни, з одного боку, викликав проблеми із залученням свіжого молока, з іншого – приніс значні державні замовлення. Nestle купили кілька заводів у США, щоб йти в ногу з замовленнями. Nestle володіє портфоліо 8000 марок. В 1947 році було вилучено Alimentana S.A., виробника Maggi, у 1960 році було придбано Crosse & Blackwell, виробника консервантів і консервованої їжі, в 1963 році Nestle викупила компанія Findus (виробник заморожених продуктів), в 1971 Libby's (соки фруктові), а в 1973 Stouffer (заморожені продукти). Незабаром Nestle прийняло рішення про вихід за межі ринку продуктів харчування і в 1974 році придбав великий пакет акцій компанії L'Oreal. Найближчі роки намітилася криза. Зросли ціни на нафту і какао-боби та каву, західні валюти втратили у вартості відносно швейцарського франка. Таким чином, вони купили американську компанію Alcon, виробника фармацевтичних і офтальмологічних препаратів”¹³.

Як зазначається в матеріалі, концерн асоціюється також з, знову ж таки, назвемо це м'яко – порушеннями¹⁴.

„В кінці 70-х років і на початку 80-х років Nestle здійснювало спірні рекламні компанії в країнах третього світу. Фірма переконувала тамтешніх батьків відмовити-

¹² Danone kłamał, że Activia jest zdrowa. Zapłaci 21 mln dol. odszkodowania, „Gazeta Prawna” 16.12.2010; ширше дивитися: http://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/472344,danone_klamal_ze_activia_jest_zdrowa_zaplaci_21 mln_dol_odszkodowania.html (доступ: 25.04.2008).

¹³ http://manager.money.pl/strategie/case_study/artykul/nestle;8000;marek;w.portfolio,27,0,338459.html (доступ: 25.04.2008).

¹⁴ Цю інформацію підтверджує ряд інших порталів.

ся від грудного вигодовування на користь своїх молочних продуктів. Компанія звинувачується в спричиненні смерті багатьох дітей [...]. У країнах Третього Світу існує серйозна проблема з доступом до прісної води. Сухе молоко батьки змішували з забрудненою водою. Дійшло до міжнародного бойкоту продуктів Nestle. У відповідь компанія змінила свою політику і стала приділяти більше уваги здоровому харчуванню. Суперечки навколо компанії пов'язані також з новими звинуваченнями (наприклад, в 2004 році повідомлялося про використання рабської праці дітей, що працюють на африканських плантаціях какао)¹⁵.

Продовження розширення фірми триває:

- 1989 – компанія приєднує до себе Carnation (концерн харчової із США),
- 2002 – приєднання таких американських компаній: Dreyer і Chef America,
- у тому ж році разом з Dairy Partners Americas Nestle заснувала компанію Fonterra, а з L'Oreal створила Laboratoires Inneov,
- 2003 – Nestle стає власником Movenpick Ice Cream,
- 2006 – приєднує Jenny Craig, Uncle Toby's і Delta Ice Cream,
- 2007 – Nestle починають належати Novartis Medical Nutrition, Gerber і Sources Minerales Hennie, а також підписаний договір про партнерство з виробником елітних цукерок, компанією Pierre Marcolini.

Це тільки коротка і фрагментарна характеристика того, що відбувається на сучасному ринку. Можна навести і наступні придбання, але ми, однак, наполягаємо на тому, що, може бути, не тільки для споживачів самих підприємств, але і для системи світової економіки – це дуже погано скінчиться. Повернемося до знаменитого банку. Коли інформація про нагороди обурила громадську думку не тільки в США, спочатку з'явилися відомості про трохи менші суми – \$ 11 млрд, потім, що це не була готівка, а були п'ятирічні облігації, тоді, врешті-решт, в рамках так званої соціальної відповідальності бізнесу (*Corporate Social Responsibility*) з'явилася інформація в коментарях через „Gazetę Wyborczą”:

„Банк Goldman Sachs приніс вибачення за роль, яку він зіграв у фінансовій кризі, і пообіцяв виділити протягом п'яти років 500 млн доларів на допомогу для невеликих підприємств, що виходять з рецесії. Гроші будуть направлені на освіту, підтримку і капітальні вкладення. Ця сума становить близько 2,3 відсотка фонду премії працівникам банку у 2009 році. Goldman Sachs намагається стерти погане враження, яке викликало повідомлення про розмір премії, після того, як банк зафіксував рекордний прибуток у перші дев'ять місяців року. Глава Goldman Sachs Lloyd Blankfein сказав на прес-конференції, що шкодує за участь банку в бумі бюджетних кредитів, який вніс свій внесок у кризу. Обіцяні банком 100 мільйонів доларів в рік на допомогу підприємцям є доходи банку від одного дня хороших обертів. У третьому кварталі Goldman Sachs зафіксував 36 днів, у яких оборот перевищив 100 млн доларів. Протягом перших дев'яти місяців року Goldman Sachs виділив на зарплати для працівників 16,7 млрд доларів”¹⁶.

¹⁵ http://manager.money.pl/strategie/case_study/artykul/nestle;8000;marek;w;portfolio,27,0,338459.html (доступ: 25.04.2008).

¹⁶ http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7265328,Goldman_Sachs_przeprasza_za_kryzys_i_obiecuje_firmom.html (доступ: 18.11.2009).

Від теорії не відійдемо...

Коли в 1983 році American Marketing Association випустило публікацію *Emerging Perspective of Services Marketing*, в якій L.L. Berry опублікував роботу *Relationship Marketing* розпочався новий етап у розвитку концепції маркетингу – партнерський маркетинг¹⁷. Заледве кілька років пізніше, M.J. Harker виокремив 26 визначень партнерського маркетингу, дозволу собі кілька з них навести нижче:

– Реляційний маркетинг – є концепцією створення, розвитку і просування, обміну цінностями між зацікавленими сторонами, за допомогою якої розвивається обмін зв'язками так, щоб забезпечити постійні і міцні зв'язки в мережі постачальників.

– Через вплив у сфері реляційного маркетингу підприємство прагне встановити довгострокові, повні довіри та заохочення до співпраці з клієнтами, що характеризується відкритістю, реальною турботою про поставку товарів і послуги високої якості, реакцією на побажання клієнта, чесним бізнесом, і, в першу чергу, готовністю перетворити короткострокову користь на користь довгострокової перспективі. Постачальники прагнуть створити і зміцнити постійні зв'язки зі своїми клієнтами; метою є не спроба максимізувати вигоди від кожної окремої операції, а встановити солідні, надійні і, насамперед, міцні зв'язки з людьми, яких обслуговують.

– Реляційний маркетинг – це організаційний розвиток та взаємна підтримка, що приносить задоволення від відносин із споживачами, досягається через повну інтеграцію інформації та якісні системи управління, зміцнення обслуговування, стратегії бізнесу, місію організації так, щоб „зачарувати” клієнта і забезпечити постійні доходи.

– Реляційний маркетинг – розпізнавання, встановлення, підтримка і зміцнення, а також, коли це необхідно, розрив зв'язків з клієнтами та акціонерами, з прибутком, так, щоб цілі всіх груп були виконані; це робиться шляхом взаємного обміну і виконання обіцянок.

– Реляційний маркетинг не є безпосередньо спрямованим на швидкі операції, але опирається на створення, підтримку і розширення відносин з клієнтами.

– Реляційний маркетинг відноситься до всіх сфер діяльності маркетингу, спрямованих на встановлення, розвиток і підтримку успішної заміни відносин.

– Реляційний маркетинг – це процес, за допомогою якого продавець і покупець включаються до сильних, особистих, професійних та взаємовигідних вічних відносини.

¹⁷ У польській літературі також має назву „маркетинг відносин”, „реляційний маркетинг”, або „маркетинг звзків”.

– Реляційний маркетинг – це процес планування, розвивання і збереження клімату партнерства, що сприятиме діалогам між компанією та її клієнтами; чий цілі проінняті розумінням, довірою і повагою до кожного з них.

– Реляційний маркетинг – займається розвитком і підтримкою взаємовигідних відносин зі стратегічно важливими ринками.

– Реляційний маркетинг – процес, за допомогою якого компанія будує довгострокові союзи з існуючими та потенційними клієнтами, для реалізації спільної групи певних цілей¹⁸.

В спробах визначити сутність реляційного маркетингу, як ви бачите, найчастіше звучать такі слова, як: справедливість, доброта, відповідальність, цілеспрямованість, старанність і довіра¹⁹. Дане визначення, таким чином, характеризує модель поведінки організації по відношенню до їх клієнтів.

Якщо реляційний маркетинг означає, зокрема, запровадження нової парадигми, яка оперується передусім знаннями і досвідом, саме і знання, і досвід підказують нам, що чесний бізнес – це, в першу чергу, повне виконання обіцянок.

„У сучасному суспільстві, як правило, буває так, що людина, сама будучи членом певної професійної групи, що входить у відносини з іншими, надає послуги та використовує послуги професіоналів, які виступають від його імені [...]. Цей взаємний обмін здійснюється на основі довіри [...] не повинно бути абсолютної довіри, але певна доза довіри необхідна для досягання обміну інформації – пише у статті *Czy ufać profesjonalistom (Чи варто довіряти професіоналу)* T. Olewicz²⁰. Основою довіри є правда взаємозв'язків, що дарує їм надійного партнера”²¹.

Встановлення, підтримування і зміцнення відносин між партнерами по обміну відбувається на принципах взаємної довіри, не зовсім міцної, даної раз і назавжди. Відносно легко може бути то зруйноване, бо, як підкреслює цитований вище автор, „тільки один акт порушення принципу достовірності, щирості та істини породжує недовіру, яка є дочкою брехні. Там, де з'явилася брехня, там також буває так, що людина розглядається не як мета, а засіб для досягнення мети”²². Навмисно підкреслюємо останні два речення, тому що хочемо довести, що „те, що багато хто вважає проявом помилок, допущених в управлінні маркетингом, на наш погляд є ознакою більш широкого явища”. Не заяви, а факти є важливими – начебто і кліше, але містить дуже раціональний підхід до навколишньої дійсності.

¹⁸ M. J. H a r k e r, *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definition*, „Marketing Intelligence & Planning” 1999, No. 1, с. 18–19.

¹⁹ Так, між іншим, користуючись нагодою, звертаємо увагу шановних читачів на виняткову креативність сектора науки в процесі творення нових визначень.

²⁰ T. O l e w i c z, *Czy ufać profesjonalistom*, [w:] *Trendy i koncepcje nowoczesnego zarządzania*, red. M. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 1998, с. 20–21.

²¹ Ibidem, с. 21.

²² I. K a n t, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa 1971, с. 62.

Ми далекі від наївності і віри представленого деонтологічного підходу в діловій етиці, зокрема щодо маркетингу. Але ми не проти щодо формулювання Канта – „роби тільки відповідно до такого максимуму, завдяки якому ти можеш одночасно бажати, щоб він став загальним правилом”²³ – яке насправді було категоричним імперативом, і не стільки у філософському аспекті, скільки у фактичній нормі застосування лише в маркетингу. І не менш важливим є те, що чесність у сучасному світі часто можна перерахувати грошима.

Однак, перш ніж ми представимо кілька прикладів, які підтверджують цю останню думку, повернемося майже на сорок років. Саме тоді з'явилася знаменита стаття Р. Котлера, яка сьогодні розглядається в якості ведучої маркетингової теорії, а також як абсолютний авторитет в галузі, що представляє для нас інтерес. Унікальність міркувань полягала, зокрема, у розширенні на підставі доказів, що під поняттям маркетингового продукту, крім товарів і послуг, маються на увазі й організації, особи, місця та ідеї²⁴.

Видавництво „Marketing Management”, посилаючись на текст на початку сімдесятих в *Marketing Masters*, додають редакційну правку, в якій процитована думка про більш пізні публікації автора. У розширеному варіанті вона звучить наступним чином:

„Традиційні теорії маркетингу і практика фокусуються на залученні нових клієнтів і здійсненні продажу. Сьогодні, однак, акценти змістилися. На додаток до стратегії планування для залучення нових клієнтів і забезпечення угод, компанії прагнуть зберегти існуючих клієнтів і будувати довгострокові відносини”²⁵.

Якщо взяти до уваги вищезазначене, а також наведені вище визначення партнерського маркетингу, то не дивним стає твердження, що: „Все більш і більш маркетинг йде від максимізації прибутку в кожній окремій угоді до максимальних взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими сторонами”²⁶. Для термінологічного порядку додамо, що у вищезгаданій публікації визначення партнерського маркетингу виглядає наступним чином: „Процес підтримки і зміцнення сильних і цінних відносин з клієнтами та іншими зовнішніми партнерами”²⁷.

У цитованій історичній статті Р. Котлер не тільки пропонує продовжити термін дії продукту, але звертає увагу на можливості використання маркетингу в некомерційному секторі. Він пише, зокрема, про три рівня сприй-

²³ Ibidem, с. 50.

²⁴ Ширше дивитися: Р. Котлер, *A Generic Concept of Marketing*, „Marketing Management” 1998, No. 4, с. 48–54. Це є передруком статті з квітня 1972 р. Надрукованої в журналі „Journal of Marketing”.

²⁵ Р. Котлер, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, с. 48.

²⁶ Ibidem, с. 48.

²⁷ Ibidem.

няття (з'ясування суті) маркетингу. Перший рівень – це асоціації маркетингу лише з бізнесом. А точніше, з угодами купівлі-продажу, тобто обміну товарів на гроші. Продукт – це те, що має значення для когось. Накладання плати за його споживання є другим рівнем. Більшість товарів має свою ціну, але часто не в буквальному сенсі цього слова²⁸, „за послуги поліції платять податки, а за релігійні послуги – пожертви”, пише Р. Kotler, пояснюючи наступний етап сприйняття маркетингу. Тому маркетинг відноситься до всіх ситуацій, де можна визначити організацію, групу клієнтів і широке розуміння продукту.

І третій рівень – маркетинг застосовується в дослідженнях, проведених організацією, з тим щоб встановити відносини з різними об'єктами навколишнього середовища, а не тільки зі своїми клієнтами. Звертаємо увагу, що ці слова звучали майже 40 років тому, але і на сьогоднішній день займають своє місце у зазначених визначеннях партнерського маркетингу.

Слід особливо підкреслити, що у статті Р. Kotler мова йде не тільки про підкреслення ролі відносин між різними суб'єктами ринку, але й з урахуванням початку сімдесятих років, про виділення п'яти різних орієнтацій, „в рамках яких організація може вести свої маркетингові зусилля”²⁹, це питання орієнтації: виробнича, продуктова, продажів, маркетингова і соціальна.

Тут невеличкий відступ, у науковій літературі існує цілий ряд дуже різної класифікації еволюції філософії управління маркетингу³⁰. Концепція Р. Kotlera йде, проте, далі за всі інші. Як він пише:

„[...] соціальна орієнтація маркетингу означає, що організація повинна визначити потреби, бажання та інтереси цільових ринків, а потім забезпечити бажане задоволення ефективніше, ніж конкуренти, але таким чином, щоб підтримувати або поліпшувати добробут як споживачів, так і суспільства в цілому. Ця концепція є останньою з п'яти філософій управління маркетингу”³¹.

Проблема в тому, що популяризована автором філософія соціального маркетингу, як цікавить нас партнерський маркетинг або теорія соціальної відповідальності бізнесу – в світлі різного роду порушень і зловживань, які здійснюють великі корпорації, здається неспроможною. Можливо, це пов'язано з надмірною демонстрацією американського підходу до економіч-

²⁸ Ширше дивитися: Р. K o t l e r, *A Generic Concept...*, с. 49.

²⁹ Ibidem, с. 49; Дивіться також: Р. K o t l e r, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, [wyd. 3], Gebethner i Ska, Warszawa 1994, с. 13.

³⁰ Приймаємо визначення *філософія маркетингового управління*, хоча в підручниках з'являються також різні визначення, наприклад: еволюція філософії діяльності фірми на ринку, *генезис та еволюція фірм, орієнтацій і способів ведення бізнесу в фазі розвитку ринку загальної орієнтації підприємств та навіть етапів еволюції маркетингу чи розвиток партнерського маркетингу*. Дивитися більше: W. P o t w o r a, M. D u c z m a l, *Marketing. Strategie i struktury*, PAN Oddział w Katowicach, Katowice–Opole 2001, с. 29–30.

³¹ Р. K o t l e r, G. A r m s t r o n g, J. S a u n d e r s, V. W o n g, *Marketing...*, с. 53.

ної теорії або науки про управління³². Ця проблема з усією гостротою постає саме в маркетингу.

Kazimierz Rogoziński, знавець і організатор так званої скандинавської школи маркетингу пише, зокрема, так:

„Ми занадто легко зачарувалися *MARKETINGOWYM GURU* [оригінальне написання – примітка D.P., W.P.] родом із США, не намагаючись виробити і зберегти власних, оригінальних досягнень в цій області. Досі не проводяться в Європі, хіба що за винятком Франції, загальні дискусії про колонізацію думки і американізовані наукові дослідження, навчання, моделі університету... Характеризуючи цю ситуацію Robert de Geffe писав: американські гуру маркетингу „вчать нас чогось, що впливає зі спеціальних американських умов [підкреслено – D.P., W.P.] [...] Ми... не стали судити про придатність (цих американських маркетингових здобутків) для нас, європейців”³³.

Трохи раніше автор пише ще раз:

„Можна сказати, що чотири основні стовпи маркетингу [йдеться про так званий *marketing mix* – 4P – примітка D.P., W. P.] стали своєрідним «логотипом» що популяризується теоретиками і практиками, до безпомилкового задоволення студентів економічних спеціальностей. Все більше і більше, проте, виникає сигналів, вказуючих на те, що приведена на цих чотирьох стовпах будівля вже не викликає настільки широкого захоплення, хоча і не припиняються зусилля по реконструкції фасаду для приховання втомлених стовпів”³⁴.

Всі міркування, звичайно, в дуже спрощеному вигляді зводяться до припущень поняття партнерського маркетингу, яке істотно відрізняється від, давайте назвемо це вельми обережно – американських пропозицій. Пізніше в цій статті я хотів би повернутися до різних коментарів K. Rogozińskiego, але якщо це не вдасться³⁵ зробити, то є ще одна важлива цитата:

„Ситуація, яка виникає завдяки відносинам безпосередності, діалогу і зустрічі, обумовлює створення більш постійних зв'язків і відносин, адже саме вони є об'єктом в сфері маркетингу відносин (партнерства). Таким чином, виникає реальна ймовірність того, що маркетинг буде захищати людську суб'єктивність, перед тоталізуючими спробами науки, масової культури і, звичайно ж, рішучими технологіями і технократичною контрольованою економікою”³⁶.

Якщо вже мова йде про науку, то, як зазначає W. Askanas:

„[...] з знаннями, що містяться в соціальних науках, до яких необхідно віднести науки про управління, є так як так як у випадку твердження, що після дослідження ув'язнених, що відбувають покарання в місцях позбавлення волі, ми будемо мати вигляд злочинця. Одже, насправді, будемо мати вигляд нездари, злочинця, якому не

³² Що то сталося, якщо навіть лікар з Ополя хоче „вивернути” теорію економії. Але вистачить подивитись список переможців Нобелівської премії з економії, то побачимо, що 46 з 65 лауреатів вихідці з США.

³³ K. R o g o z i ń s k i, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, с. 30.

³⁴ Ibidem, с. 25.

³⁵ Вам точно не вдасться – на самому початку ми повідомили, що залишаємо методологічну правильність

³⁶ K. R o g o z i ń s k i, *Nowy marketing usług...*, с. 34.

вдалося, бо тільки такі знаходяться у в'язницях. Знання, які ми маємо, є результатом досліджень, проведених в організаціях, які банкрутували, або тих, у яких з якоїсь причини нам дали доступ”³⁷.

Тепер це просто страх і жах...

Для деяких своєрідною силою, а отже принциповою вартістю підручників чи публікацій в області маркетингу є кількість практичних прикладів: успішних маркетингових кампаній, тематичних досліджень, а також помилок в маркетинговій політиці, наприклад, пов'язаних з виведенням нових продуктів на ринок. Як справедливо зазначає К. Rogoziński підручники з маркетингу подібні до „альбомів”, де розширена форма не відповідає змісту³⁸. Проте, що небезпечно надмірне експонування так званих хороших практик управління маркетингу свідчить хоча б вже згадувана книга *Marketing. Podręcznik europejski (Маркетинг. Підручник європейський)*³⁹.

В уривку, присвяченому вже згаданім п'яти фазам еволюції філософії управління маркетингу, з'являються приклади двох компаній, які, як можна припустити, є репрезентативними для соціальної орієнтації в маркетингу. Автори пишуть, зокрема, так:

„Розглянемо на прикладі компанії Coca-Cola. Більшість людей бачить її як дуже відповідальне підприємство, що виробляє хороші охолоджуючі напої, що відповідають смакам покупців. Однак, деякі групи споживачів і активістів із захисту навколишнього середовища зауважили, що ці напої мають низьку поживну цінність, можуть пошкодити зуби, містять кофеїн, а жерстяні банки і пляшки одноразового використання, в яких вони продаються, збільшують проблеми відходів”⁴⁰.

Не знаємо, чи вдасться відстояти тезу про „дуже відповідальне підприємство”. Ось декілька подій, які, на мій погляд, досить сильно підірвали імідж компанії, та були результатом недбалості і помилок, допущених на різних рівнях і стадіях управління.

У 1999 році в засобах масової інформації різних країн з'явилося безліч інформацій про отруєння після вживання кока-коли. У тижневику „Wprost” так писали про цю ситуацію:

„Отруєння в Бельгії і Нідерландах, процес про дискримінацію негрів в Атланті, процес у Франції, який повинен визначити, чи споживання продуктів Coca-Cola вагітною могло бути причиною смерті її ненародженої дитини або, нарешті, цвіль

³⁷ W. A s k a n a s, *Sukces ekonomiczny to – zarządzanie przedsiębiorstwem czy przedsiębiorczość w zarządzaniu?*, „Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu” 1997, nr spec., s. 59–60.

³⁸ Дивитися: К. R o g o z i ń s k i, *Nowy marketing usług...*, с. 30.

³⁹ Ми не хочемо бути звинуваченими в мегаломанії, в жодному разі не піддаємо сумніву, а також не хочемо полемізувати з теоретичними міркуваннями авторів, але наведені через них приклади можуть впливати на фальшивий вигляд освіти і популяризації теорії маркетингу.

⁴⁰ P. K o t l e r, G. A r m s t r o n g, J. S a u n d e r s, V. W o n g, *Marketing...*, с. 54.

у пляшках води «Вонаqua» у Польщі – все це сприяє тому, що концерн переживає одну з серйозних криз у своїй 113-річній історії [...]. Спочатку компанія ігнорувала проблему. Бельгійські журналісти виявили, що перші заявки рестораторів про отруєння трьох осіб зафіксовано вже більше трьох місяців в Фландрії. Коли явище придбало масовий характер, вони турбувалися про підтримку свого іміджу, замість того, щоб одразу зняти всі «сумнівні» напої. Атмосферу підігрів виступ глави бельгійської філії концерну, трансльований по всіх каналах телебачення. Він говорив, що напої є безпечними, а компанія першестує в акції здорового харчування та охорони здоров'я. Всім жителям Бельгії запропонували безкоштовну пляшку напою (10–12 млн пляшок на суму 9 млн. доларів США). До масованої пропагандистської атаки приєдналася французька філія компанії Соса-Кола, коли було видано заборону на продаж банок, що випускаються на заводі в Дюнкерку. У печатних виданнях Соса-Кола заявляла, що її напої «бездоганної якості». З'явилися навіть теорії, що блювота, біль у шлунку, нудота, мали підстави «психосоматичні» – були викликані панікою, що охопила споживачів після публікації перших повідомлень»⁴¹.

Теорія про психосоматичний вплив це досить марне пояснення. У Бельгії виявили, що напої, а, в принципі, банки напоїв були забруднені карбонільним сульфатом і сульфатним воднем, які викликають неприємний запах, що провокує нудоту. Цвіль у пляшках води „Вонаqua”, яка виробляється в Польщі, з'явилася в результаті недотримання правил дезінфекції кожні 48 годин виробничої лінії⁴². Приклади, наведені вище, можна по-різному інтерпретувати. Згідно з дослідженнями Державної Торгової Інспекції у Польщі в 1998 р., аж 57% напоїв не відповідало нормам⁴³, тому можна сказати, що цвіль або нешкідливі бактерії не є чимсь особливим. На користь компанії впливає також реакція на порушення (в Бельгії запізналися з реакцією, що викликало додаткові проблеми) – виведення цілої партії з продажу та виплата збитків. Для одних такого роду інтервенції є майстерною процедурою в галузі *public relations*, для інших вмілою поведінкою в кризових ситуаціях. Це не змінює того факту, що, зокрема, саме події в Бельгії призвели до того, що концерн отримав погану славу, під назвою „Бренди, які підвели довіру своїх клієнтів”.

Як ми вже писали, слід обережно підбирати приклади для обґрунтування концепції реалізації партнерського маркетингу, соціальної орієнтації в маркетингу або соціально відповідального бізнесу. Останні місяці це чергові „ляпи” концерну:

„- [...] стосується британських рекламних щитів Соса-Кола, на яких один з напоїв концерну (VitaminWater) представлений під слоганом «смачний і поживний». На слоган негайно відреагували, як завжди, пильні чиновники, які вважали, що реклама вводить в оману, і слово „поживний” не відповідає реальності. І заборонили її подальше поширення. Не можна вважати поживним напій, який в півлітровій пляшці містить понад п'ять чайних ложок чистого цукру, – говорить в заяві британського

⁴¹ Ширше дивитися: *Zawsze Coca-Cola*, „Wprost” 1999, nr 28, <http://www.wprost.pl/ar/4488/Zawsze-Coca-Cola/?I=867> (доступ: 20.05.2010).

⁴² У 2006 р. ця вода була вилучена з продажу в Польщі, що пояснювалося зміною смаків поляків, які стали віддавати перевагу природній джерельній воді, не мінералізованій – виходячи з цього в пропозиції фірми з'явилась *Kropla Beskidu*.

⁴³ *Napój z wkładką*, „Wprost” 1999, nr 28.

Управління з контролю за Якістю Реклами (ASA), яке виникло після розгляду скарг споживачів. Ця думка явно розчарувала представників Coca-Cola, які відповіли на неї безумовно гідних англійських філологів чистотою мови. Прикметник «поживний» був застосований, через **вміст в напої вітамінів** (наприклад, вітаміну С в кількості, відповідної денній потребі в 100 відсотків) – не цукор. А крім того... – Ніколи ми не ховали, що напій містить 23 г цукру в пляшці 500 мл. З самого початку ми помістили інформацію про це на етикетці – захищаючи рекламу, наголосив прес-секретар концерну. – На нашу думку, не зменшує то вмісту вітамінів і мінеральних речовин, – додає він⁴⁴;

– Coca-Cola наказала вивести з продажу 22 тисяч наборів склянок з її логотипом. Американський гігант зважився на цей крок, коли з'ясувалося, що частина посуду розфарбована фарбою з кадмієм і свинцем. Компанія стверджує, що вміст цих отруйних речовин невеликий і не представляє небезпеки, однак, не задовольняє очікувань щодо якості. Coca-Cola вибачилася перед клієнтами за плутанину⁴⁵;

Хтось скаже, і що з того, якщо і так, Coca-Cola є найціннішим брендом світу згідно рейтингу Interbrand у 2010 році оцінено її в 70,5 млрд. (зростання по відношенню до 2009 року на 2%). Ми не зможемо довести на декількох сторінках стандартного тексту тезу, що концепція партнерського маркетингу, а також соціальна орієнтація маркетингу, є в явній обороні. Подумаємо, проте, зокрема, аналізуючи інші приклади, як поводитися б виробники, якщо б, наприклад, не необхідність інформування споживачів про склад продуктів, якби не діяльність таких установ, як РІН (та її аналоги в інших країнах), санепідстанція чи такі організації, як американське Агентство з контролю Харчових продуктів і Лікарських засобів (FDA), організація споживачів Center for Science in the Public Interest (CSPI), британське Агентство Стандартів продуктів харчування і т.д. Звичайно, у всьому цьому списку неможна пропустити дій різних установ і самої Європейської Комісії, навіть якщо її критикують за бюрократію або допущення генетично модифікованої їжі в торгівлю. Відповідь може надати інформація, яка стосується історії застосування барвників у виробництві харчових продуктів. Ми цитуємо її з „Los Angeles Time” з 20.10.2011.

„В 50-ті рок. XIX століття виробники почали застосовувати анілін для освітлення як тканин, так і продуктів харчування – це сприяє погіршенню здоров'я багатьох, нічого не підозрюючи споживачів. Коли, нарешті, у 1960 році було вирішено провести відповідні дослідження, в використанні було вже близько 200 речовин – лише кілька з них успішно пройшли тести [підкреслено – D.P., W.P.]. Сьогодні дев'ять синтетичних барвників, дозволених до застосовувати в харчовій промисловості – тобто отримали сертифікат FDA, використовується в основному для повернення продукту натурального кольору, який був змінений в процесі технологічної обробки, вирівнювання природних відмінностей в кольорі, а також для того, щоб їжа виглядала більш апетитно або «весело»⁴⁶.

⁴⁴ http://deser.pl/deser/1,111857,8973412,Reklama_napoju_Coca_Coli_wprowadza_w_blad_Zakazali.html (доступ: 3.11.2010).

⁴⁵ <http://www.biznes.banzaj.pl/Niemala-wpadka-Coca-Coli-tysiace-szklanek-pokrytych-kadm-em-19355.html> (доступ: 23.11.2010).

⁴⁶ *Niebezpieczne barwniki*, „Los Angeles Time” 20.01.2011, <http://zdrowie.onet.pl/zycie-i-zdrowie/niebezpieczne-barwniki,1,4117643,artykul.html> (доступ: 20.02.2011).

Признаємо: маркетинг відповідає, зокрема, за те, що продукт виглядає більш привабливо (споживчо – апетитно) або забавно.

Мало забавним, однак, є інформація, яка майже щодня привертає увагу світу, вказуючи, що призводить до таких ситуацій, як ті, що описуються „Forbes”:

„Досить згадати, що в грудні минулого року, було викликано майже всіх (близько 50 мільйонів) власників віконних ролет на території США після повідомлення про те, що заплутання в шнурку призвело до смерті п’яти малюків і ледь не призвело до задухи 16 дітей. Місяцем раніше американська Комісія з Безпеки Споживчих Товарів змусила батьків розібрати на частини і замінити 2 мільйона нових ліжок для немовлят, оскільки їх опускаючі сторони викликали задухи чотирьох дітей. А чи можна забути інцидент з арахісовим маслом? Рік тому харчовий завод з штату Джорджія свідомо продав 15 мільйонів кілограмів зараженого бактеріями сальмонели масла і горіхової пасти, які були використані в 1800 продуктах, в результаті чого по всій країні було 8 підтверджених летальних випадків і 500 захворювань”⁴⁷.

Важко не помітити, що сучасна світова економіка є біполярною – потужні міжнаціональні корпорації, що характеризуються відновлювальними процесами реструктуризаційними і концентраційними, де силою є (розмір, структура управління, різні очікування зацікавлених сторін, і т.д.) індивідуальний клієнт з його потребами, бажаннями і очікуваннями, і він розглядається тільки як один з елементів інформаційної системи, безпосередньо званої Customer Relationship Management. Та з іншого боку – людина, яка по природі речей є індивідуалістом, приголомшеним масовим виробництвом, спілкуванням, споживанням, і що особливо небезпечно – масовою культурою. В маркетингу досить спритно намагаються все це з’єднати, говорячи про все більш досконалі методи сегментації ринку – демографію і психографічну сегментацію⁴⁸. Завдяки їм відкриваються (або створюються ...) зокрема, тенденції, пов’язані зі змінами способу життя. В останні роки, наприклад, велику увагу приділяють здоровому способу життя, – LOHAS.

„LOHAS – це ідея, що означає здоровий спосіб життя і дотримання принципів сталого розвитку. Поширює повагу до навколишнього середовища з відповідальним використанням видобутків сучасного світу. Шукає мостів між тим, що здорове і приємне, індивідуальне і глобальне. Поєднує в собі ідейність і почуття місії з економічним реалізмом. Ідеологія LOHAS об’єднує тисячі людей по всьому світу. Соціальна довіра і висока обізнаність у поєднанні з почуттям відповідальності за світ, в якому ми живемо, будують основу спільноти LOHAS”⁴⁹.

Великі світу цього дуже зацікавлені в розвитку цієї тенденції – за даними Worldwatch Institute, в 2006 році ринок LOHAS оцінювався в 300 мільярдів

⁴⁷ За: <http://biznes.interia.pl/news/najwieksze-smiertelne-wpadki,1447869,4201> (доступ: 20.05.2015).

⁴⁸ Ширше дивитися: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing...*, с. 434–435.

⁴⁹ <http://www.lohas.org.pl/fundacja> (доступ: 20.05.2015).

доларів⁵⁰, що дуже важливо – цей ринок постійно зростає. Що це означає для нашої улюбленої глобальної марки. І знову ми повертаємося до тижневика „Wprost”:

„Міжнародна компанія Coca-Cola має намір вивести на ринок газовані напої, які повинні дати їх споживачам красу і молодість, а також зміцнити їх імунну систему. Це один з елементів нової стратегії компанії. Згідно з нею розвиток концерну мають підтримати інновації на трьох полях – нові бренди, нові напої і нові пляшки. Серед нових напоїв з’являться абсолютно нові смаки, в тому числі напоїв з шматочками алое, а також більш різкі й гострі, такі як васабі (японський хрін) або перець. Будуть також функціональні газовані напої, які, як зазначає Reuters – сприятливо вплинуть на красу і молодість питущих і зміцнення їх імунітету. Лабораторії компанії будуть шукати для цих напоїв нових натуральних інгредієнтів. Екологічний курс компанії має проявитися у зміні упаковки. До 2020 року всі напої Coca-Cola будуть продаватися в екологічних пляшках. Поки тільки в деяких місцях в світі колу продають в пляшках з пластмаси рослинного походження”⁵¹.

Як повідомляє інший сайт:

„Нову екологічну мінеральну воду Coca-Cola представили на японському ринку, це ще один приклад створення категорії продукції, що веде від надання споживачеві функціональних особливостей на користь емоційних переваг. Вода не тільки втамовує спрагу, але і забезпечує реалізацію потреб більш високого порядку, у даному випадку – можливість продемонструвати оточенню турботу про довкілля. Назва нової японської марки води – «I LOHAS» – то скорочення від «Lifestyles of Health and Sustainability». [...] Одним з припушень споживачів даного напрямку є унікальність всіх видів пластикових пляшок, акцент був зроблений на перевагу екологічної упаковки. Специфікою пляшки I LOHAS є те, що пуста пляшка важить всього 12 грам, що на 40 відсотків менше, ніж аналогічні пляшки з таким обсягом”⁵².

Споживачі, керуючись ідеєю LOHAS (не люблю визначення, яке з’являється, наприклад, у такому реченні „Lohasi це усвідомлені споживачі”), в змозі платити більше і навіть набагато більше за продукт, доброзичливий для здоров’я і навколишнього середовища. Для великих виробників – це класична золота жила – не тільки не потрібно „різати” витрати, але відповідно з (не)свідомим споживачем, можна йому запропонувати екологічні: взуття, автомобілі (Toyota Prius), косметику (раніше тільки Body Shop, сьогодні, кожен поважуючий себе косметичний концерн має лінію еко або біо), а також гігантський продуктовий ринок. Одночасно відкриваються абсолютно нові можливості та області рекламної діяльності. Ще раз скористаємось багатством Інтернету:

„У дні, 12–13 січня 2010 року, в торунському Hotel Bulwar, відбувся Партнерський Конгрес Schwazkopf Professional, присвячений найновішій марці – Essensity. Бути одним з LOHAS то, безсумнівно, виклик, але це, насамперед, вибір. У повсякденно-

⁵⁰ *Bogaci grają w zielone*, „Przekrój” 2010, nr 10.

⁵¹ *Eliksir młodości z Coca-coli*, <http://www.wprost.pl/ar/203531/Eliksir-mlodosci-z-Coca-coli/> (доступ: 26.07.2010).

⁵² <http://opakowania.com.pl/Wiadomo%C5%9Bci/Ekologiczne-butelki-na-wod%C4%99-I-LOHAS-25848.html> (доступ: 29.03.2010).

му житті ми постійно робимо вибір цього типу. Для себе і своєї сім'ї ми вибираємо кращий банк, найбезпечніший автомобіль. Це також стосується продуктів, які ми використовуємо для щоденного догляду за волоссям і тілом. Не випадково, місцем проведення Конгресу було обрано Hotel Bulwar. Славиться він особливою турботою про оточення та навколишнє середовище, а також використанням інноваційних технологій, таких як поновлювані джерела енергії, сонячні батареї, якими нагрівають воду. Два дні Конгресу були можливістю для демонстрації останньої марки Schwarzkopf Professional Essensity. Присутні гості мали можливість побачити зачіски, натхненні продуктами Essensity, виконані стилістами Schwarzkopf Professional. Можна було також дізнатися, як створити Салон з Кліматом, завдяки презентації, підготовленої спеціально на цей випадок Фондом Наша Земля⁵³.

Ми не є абсолютними противниками виробництва здорової їжі або інших різних еко-логічних продуктів. Але спостерігаємо факти – те, що було ринковою нішею раптом виявилось цікавим, динамічним і привабливим ринком. Як відомо, ринкові ніші обслуговуються дуже часто невеликими підприємствами, іноді сімейно, з довгими роками традицій. Незаперечною перевагою таких компаній є тісні, навіть дружні контакти з клієнтами.

Маркетинг у практиці MSP – це обширність знань, накопичених за роки функціонування конкретних підприємств. Це також усвідомлення обмежень, виникаючих з сфери діяльності, а також наявності обмежених ресурсів. Це одночасно почуття незалежності та відповідальності⁵⁴. Особистий контакт з клієнтами дозволяє замінити критикуючого – з посиланням на K. Rogozińskiго – 4P, на трохи іншу – 4I – інформацію, інновацію, ідентифікацію та інтеракцію. Звичайно, це не означає, що малі підприємства також не припускаються помилок або не намагаються „перехитрити” споживачів. Наприклад, „підприємливий” поляк, який купує яйця на фермах птахофабрики, а потім їх перепродає з прибутком, як „яйця сільські, екологічно чисті з натурального тваринництва”; „покращення” рецептури для виробництва продуктів харчування, відсутність гігієни і т.д. на жаль, практично на кожному кроці. Проте є принципова різниця – фірма з цього сектору, якщо вже допустить істотну помилку, то зникає з ринку. Це стосується, зокрема, малих виробничих підприємств. Але це правило діє також у послугах, незважаючи на те, що провину за поразку або банкрутство невеликих магазинів, ресторанів або барів намагається перекинути на великі концерни або на торгові мережі. Це не правда. Найчастіше причиною банкрутства, згаданих мною трохи вище, є спроби реалізації відомої стратегії „вдар і зникай”, тобто висока ціна за низьку якість продукту або послуги.

Якщо ми думаємо над „орієнтацією суспільства в маркетингу, партнерським маркетингом”, або „соціальною відповідальністю бізнесу”, то неваж-

⁵³ http://www.esteticapolska.pl/artykul/Badz_Lohas/512?MOEBIUSSID=vhmeqokr&MOEBIUSSID=vhmeqokr (доступ: 29.03.2010).

⁵⁴ M. O'Dwyer, A. Gilmore, D. Carson, *Innovative marketing in SMEs*, „European Journal of Marketing” 2009, No. 1/2, с. 47.

ко помітити, що це не MSP імітують моделі управління великих корпорацій, але насправді все навпаки. Мова йде, перш за все, це останнє „І” – інтеракцію.

Звідси сформуємо наступну тезу, яку, звичайно, повністю не доведемо. Так от, ми стверджуємо, що великі підприємства, навіть маючи потужні бази даних, комп’ютери з неймовірною обчислювальною потужністю і щоразу досконалішими системами CRM, не в змозі скоротити час реакції на пропозиції, побажання та очікування клієнтів до рівня малого бізнесу. Бо завжди з’явиться недосконалість в результаті помилки людини або неправильних процедур. Добрим прикладом може бути вже згаданий „рейтинг” журналу *Forbes*. Трохи патетично можна зауважити, що розмір компанії може бути прямо пропорційний шкодам, які виникають в результаті халатності.

У випадку автомобілів (Toyota) чи шин Firestone скінчилося це, на жаль, навіть зі смертельними випадками. Кількість бензолу у воді Peugeot викликає сумнів у тому, що вона походить з альпійських джерел. Лінзи, які викликають грибкові інфекції очей (Bausch & Lomb) коляски (Graco) – тепер трохи жахів – зрізують дітям пальці, автомобілі, що вспалахують (Ford Pinto), ноутбуки (Dell) – це не дрібні помилки, а наслідки концентрації та монополізації, тобто довгий шлях реакції.

Дуже симпатичний у цьому відношенні є приклад компанії RC2. Від червня до вересня 1997 року виготовляли іграшки, пофарбовані фарбою з високим вмістом олова. Компанію покарано сумою, яка, видно, була дуже низька (1,25 млн доларів), тому що в грудні цього року ще одна лінія іграшок була пофарбована також фарбою з високим вмістом олова; у „фарбуванні” фірма пішла далі, стільчики для дітей також були покриті неякісною (швидше за все, набагато дешевшою) фарбою.

Якщо замість жиру тваринного, виробляючи сири, додають жири рослинні, можна отримати дивний склад м’яса – „надутою” до можливих меж водою, не здивуюсь якщо знаменитий сир пармезан виробляється, зокрема, в одному з польських молочних кооперативів. „Нас розпирає почуття національної гордості”, коли дізнаємося, що кожна третя знаменита італійська моцарелла, виготовлена не з буйволячого молока з Кампанії, а з замороженого кислого молока з Польщі (різниця у вартості виробництва, принаймні, триразова)⁵⁵. Але коли автори підручників з управління або маркетингу показують, як винятковий приклад відповідальності щодо суспільства і навколишнього середовища фірму Johnson & Johnson, то маємо враження, що, скоріш, це піддається розумній роботі відділу PR, ніж керується науковою чесністю.

Нагадуємо, в США з 1982 року до сьогодні в неясних обставинах після звинувачення в широкому використанні знеболювального препарату

⁵⁵ *Skandal we Włoszech: mozzarella z zsiadłego mleka z Polski*, money.pl (доступ: 5.02. 2010).

Tylenol, вмирає сім (деякі джерела подають число вісім) осіб⁵⁶. У результаті досліджень виявилось, що капсули препарату містять ціанід. Відкликання з продажі [всієї партії. – D.P., W.P.] препарату коштувало мільйони доларів, – у роботі P. Kotlera і команди з’являється число 240 мільйонів доларів (в інших публікаціях від 100 до 500 мільйонів). На думку багатьох, це того було варте, тому що дії компанії в довгостроковій перспективі, а в засаді її дочірні підприємства, зміцнили довіру та лояльність клієнтів. „У цьому і подібному випадку керівництво вважає, що здійснення того, що правильно, приносить користь як споживачам, так і компанії”, пишуть автори книги, *Маркетинг. Підручник європейський*, додавши, що Johnson & Johnson не тільки є однією з „найбільш шанованих компаній в Америці, але також і однією з найбільш прибуткових⁵⁷. З останнім і ви, швидше за все, погодитесь, але вистачить просто вписати в найбільш популярній пошуковій системі слово „Tylenol”, щоб отримати таку інформацію:

„– Компанія Johnson & Johnson відкликає з продажу 47 мільйонів популярних препаратів, доступних без рецепта. Так званий recall стосується трьох ліків: Sudafed, Tylenol і Benadryl. Препарати вироблені на заводах в Пенсільванії, де було виявлено порушення правил гігієни. Це ще одна, останнім часом, цього типу акція, анонсована компанією J&J. Концерн відзначає, що не існує ніякої небезпеки для здоров’я або життя споживачів, а акція має профілактичний характер. На заводі в Форт Вашингтон, штат Пенсільванія, дійшло до порушення чинних стандартів гігієни, що, однак, на думку J&J не впливає на якість вироблених лікарських засобів. Федеральна Адміністрація з питань Продуктів харчування та Ліків, прийняла рішення, однак, про закриття заводу в квітні минулого року. Інспектори виявили ряд порушень. Машина на виробничій лінії були брудні і сильно зношені. Компанія повідомила оптовиків у США, на Карибах і в Бразилії, щоб зняли з продажу 47 мільйонів упаковок загальнодоступних препаратів. Мова йде про знеболюючі препарати Tylenol, протиалергічні Benadryl і засіб від простуди Sudafed. Це ще одна акція зняття з продажу препаратів, що випускаються компанією Johnson & Johnson протягом останніх місяців. Нещодавно концерн оголосив про виведення з продажу 135 мільйонів пляшок Tylenolu для немовлят. Компанія оголосила про ґрунтовну перевірку виробничих процесів і усунення всіх порушень”⁵⁸.

„– Не дивуйтеся, якщо в аптеці не знайдете більше продуктів Tylenol. Виробники зняли з продажу 21 препарат, призначений для дітей і немовлят. [...] Виробник препарату не подав відомості, що хтось постраждав при прийомі їх препарату. [...] Знята партія препаратів була вироблена між квітнем і червнем 2008 року [на інших сайтах з’являється 2009 рік та інформація про зараження бактеріями В-серасія – примітка D.P., W.P.]. Компанія заявила, що відкликала партію, тому що речовини, які входять до складу препаратів, не були активними. Незважаючи на це, виробни відповідають тестовим вимогам. Більш детальну інформацію про зняті препарати можна отримати

⁵⁶ Ймовірно, відбулася підміна ліків на отруту, але до сьогодні невідомий ні злочинець, ні, тим більше, мотив. До речі, до цих пір також не з’ясована справа заміни ампул корхидрону на сколіну в фармацевтичних заводах Jelfa.

⁵⁷ P. Kotler, J. Armstrong, V. Saunders, V. Wong, *Marketing...*, с. 55.

⁵⁸ www.informacjeusa.com/2011/01/15/sudafet-benadryl-i-tylenol-wycofane-ze-sprzedazy (доступ: 15.01.2011), там само: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/300579,Znikaja-miliony-lekow-z-brudnej-fabryki> (доступ: 15.01.2011).

на сайті Tylenolu (насправді на сайті виробника є інформація від 24 вересня 2009 року про відкликання декількох десятків продуктів з продажу – не відомо, однак, чи вона належить до партії 2008 року чи 2009 року”⁵⁹.

– „Це було важке десятиліття для фармацевтичних компаній і виробників медичного обладнання з точки зору безпеки продукції. В біді виявився виробник препаратів Johnson & Johnson, концерн було викликано на килим в американському Конгресі з приводу помилок у складі тисяч флаконів Motofinu у версії для дітей, Tylenolu та інших препаратів. Американське Агентство з контролю Харчових продуктів і Лікарських засобів (FDA) стверджує, що деякі флакони містили некоректні дози, а в інших є проблеми зі складом ліків. Хоча малоімовірно, що це зашкодило б пацієнтам, але теж саме не можна сказати про таку прославлену коліс репутацію J&J”⁶⁰.

В останній із зазначених публікацій з’являються також такі марки, як: Merck (знеболюючі, що впливають на збільшення ризику інфаркту міокарда), GlaxoSmithkline (підозра, що препарат проти цукрового діабету Avandia також підвищують ризик розвитку інфаркту міокарда), Bayer (призупинили продажу Trasylolu, що подається під час хірургічних процедур, тому що незалежні вчені прийшли до висновку, що він може привести до більш високої смертності). У статті наводяться приклади інших компаній, а також інші препарати перерахованих концернів. Також з’являється інформація, яка, в принципі, могла б бути підсумком моїх роздумів – „сума щорічних продажів Lipitoru фірми Pfizer, ліків для зниження рівня холестерину, була в минулому році вище, ніж вартість усіх квитків, проданих у всіх кінотеатрах Америки – 11 млрд доларів для Lipitoru і 10,3 млрд доларів для фільмів”.

Але короткий підсумок повинний бути. Всі ці важливі слова, які входять до наведених раніше визначень у сфері маркетингу, будуть позбавлені значення, якщо в діях компаній не будуть виконані умови:

- чесності й точності,
- подяки,
- справедливості,
- відсутність загрози здоров'ю та життю⁶¹.

Неминучим є додавання до каталогу правил етичної поведінки – принципів відповідальності. Акцент на досконале виконання чи ефективність дій є вторинним по відношенню до основних питань чи дій. Відповідальністю є цінність, ранг якої постійно зростає, оскільки наслідки безвідповідальних дій людей в кінці XX століття всі ми відчуваємо з усе більшою силою⁶². Це одночасно й одна з основних проблем сучасної філософії. Умовою відповідальних „професійних дій є розвинена аксіологічна свідомість, яка

⁵⁹ <http://www.faktychicago.com/wydarzenia/1973.html> (доступ: 26.09.2009).

⁶⁰ <http://portalwiedzy.onet.pl/4868,43192,1618014,1,czasopisma.html> (доступ: 5.07.2010).

⁶¹ J. N a n t e l, W. A. W e e k s, *Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach*, „European Journal of Marketing” 1996, No. 5, с. 15–16.

⁶² Z. M. N o w a k, *Problem odpowiedzialności profesjonalisty*, [w:] *Trendy i koncepcje nowoczesnego zarządzania*, red. M. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 1998, с. 11.

є системою відліку для оцінки цілей, і спільне розуміння, що дозволяє ефективно досягати мети і передбачати наслідки вжитих дій”, підкреслює А. Chmielecki⁶³. І тут ми підходимо до питання, напевно, найважливішого – процесу навчання кадру бізнесу. Але це проблема, яка суттєво виходить за рамки теми цієї статті.

Про що повині ще написати...

1. Серед наведених прикладів харчової промисловості не було нічого про отруйний меламін, наявність якого було встановлено не тільки в молочному порошку, але і в інших продуктах, від шоколаду до порошку для випічки. Кількість людей, які захворіли після вживання продуктів з меламіном, значно зростала, крім того, були також смертельні випадки, особливо у дітей. Але точну кількість постраждалих не вдалося оцінити. В основному тому, що отруйні продукти були продані в Китаї, але смертельні випадки сталися і в інших країнах, в тому числі і США. Ми не прихильники радикальних рішень, але двом особам, відповідальним за продукцію та використання меламіну, винесена смертельна кара, що не дуже нам подобається, але в цьому випадку, особи, відповідальні за помилки, понесуть належне покарання (швидше за все, як то в Китаї – занадто суворе) і їм не будуть надані ніякі бонуси за „інновації”.

2. У статті не вистачило прикладів, пов'язаних з межами так званого міжкультурного маркетингу. Мова йде про переклад назви брендів, продуктів, рекламних слоганів і т.д. в ситуації експансії на нові ринки збуту. У цьому випадку, не стільки це небезпечно, скоріше смішно. Кока-Кола спочатку в Китаї була названа терміном „Kekoukela”. Проблема в тому, що в залежності від місцевого діалекту, ця назва означає „Вкуси воскову пуголовку” або „Кобила заповнена воском”. Така ж проблема була у конкурента Коли, тобто Пепсі, який підготував рекламну кампанію „Оживись з Pepsi Generation”. У перекладі на китайську це означало: „Пепсі зробить, що ваші предки повстануть з могил”. Вся Латинська Америка задумалася над Chevy Nova, поки в General Motors не було виявлено, що в іспанській мові „no – va” означає „не їздить” (не впораюся). Трохи краще було з Mitsubishi Pajero, в так званому розмовному іспанському „rajero” – це термін мастурбації. Рекламна кампанія Schwepersa в Італії не вдалася, тому що „Schweppes Tonic Water” – це не що інше, як „Schweppes туалетна вода”. Плойка фірми Clairol „Mist Stick” – в розмовній мові означає „екскременти тварин”. Славно і добре звучить слоган „в правильній” англійській: „Ніщо так не захоплює, як Elektrolux”, в так званій американській мові означає не більше, ніж: „Нічого не є таке г..., як Elektolux”. Таких прикладів можна навести якщо не тисячі, то принаймні сотні.

⁶³ А. С h m i e l e c k i, *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1999, с. 14.

3. Зовсім пропустив, крім короткої згадки, роль і значення так званих програм лояльності, які, як підкреслює N. Piercy, не дуже багато мають спільного з лояльністю клієнтів⁶⁴. Цитований автор в одному з численних висновках пише зокрема:

„Безсумнівно, акцент на лояльність й утримання клієнтів має свою цінність для бізнесу. Це не рівнозначне з задоволенням клієнта. Програми лояльності не тільки не захищають від конкуренції, яка захвачує клієнта, пропонуючи щось нове, що привертає інтерес клієнтів, пропонуючи більш високу цінність з точки зору клієнта або просто піклуються про клієнта достатньо, щоб побудувати довіру і прихильність, тобто встановити зв'язки, засновані на чомусь більш тривалому, ніж вишукане хабарництво»⁶⁵.

4. Не вистачило також прикладів впровадження на ринок нових продуктів, які, незважаючи на великі витрати, винесені на дослідження ринку, не отримали схвалення споживачів. „Лідером” в цьому випадку – як би могло бути інакше – Кока-Кола.

29 квітня 1985 року після кільканадцяти місячних випробувань нового смаку напою (ними охоплено близько 200 тисяч чоловік), був введений на ринок „New Coke”. Тут невелике відхилення тому, що продукт зазнає поразки, незважаючи на те, що дослідження показують зовсім інше. Незвичайним, однак, була поведінка споживачів, коли вони отримали їх улюблений напій:

„Не минуло й двох тижнів від конференції, а нова Кока-Кола стала негативним героєм перших сторінок газет. Телевізійні станції показували «звичайного Американця», Dana Laucka, який після оголошення рішення концерну миттєво купив 110 ящиків коли. У нього не було наміру спробувати нової формули. Колл-центр відповідав на 8000 дзвінків в день від нервових споживачів. До компанії прийшло понад 40 тисяч листів; емоції, які в них знаходилися, один з американських психологів порівняв до емоцій, які виражаються в сім'ї через смерть близьких. І дійсно, в пресі друкувалися некрологи прощання з «старою, доброю подругою Кока-Колою». Newsweek опублікував критичні cover story під назвою «Кола майструє при успіху», називаючи стару Кола «сутністю Америки, яка закрита в банці»⁶⁶.

Цікавим може бути той факт, що введення „New Coke” було продиктовано падінням продажів внаслідок оригінальної рекламної кампанії головного конкурента – Пепсі – заснованого ще в 1975 році. – „Pepsi Challenge”.

Через кілька років після „провалу” Коли, ситуація кардинально змінилася, компанія не тільки повернувся на перше місце, якщо мова йде про частку ринку, але почала усувати головного конкурента. Тому не дивно, що в компанії PepsiCo шукали ідеї для повернення до гри. Одним з них була так звана кристалічна пепсі – тобто напій призначений для людей, що піклуються про своє здоров'я (без кофеїновий і що важливо – прозорий) – випущений в 1992 році. У рекламній кампанії були використані, зокрема, знаменитий

⁶⁴ Ширше дивитися: N. Piercy, *Marketing...*, с. 32–44.

⁶⁵ Ibidem, с. 37.

⁶⁶ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/New-Coke-najwieksza-wtopa-marketingowa-wszeczasow-Czesc-II-2170662.html> (доступ: 1.07.2010).

Super bowl, на жаль, так само, як і у випадку з Кока-Колою, новий продукт не прийнявся на ринку, незважаючи на початкові успіхи.

Також і інші компанії мають в активі не тільки великі успіхи, але і великі поразки, ось кілька прикладів з рейтингу журналу „Forbes”:

- Ford Edsel;
- комп’ютери фірми Xerox;
- автомобілі Delorean DMC 12 (автомобіль з нержавіючої сталі);
- відео плівка в форматі betamax – Sony;
- електронні друкарські машинки і факси фірми Exxon (Exxon Office Systems);
- помаранчевий сік Citrus Hill – Procter&Gamble;
- бездимні сигарети („здорові”) фірми The Winston-Salem, N.C. – впроваджені на ринок в 1988 р. після видачі понад мільярда доларів на розробку нової формули сигарети – зняття з ринку в 1989;
- Apple MessagePad/Newton OS – на думку деяких – „дід” iPhone;
- SonyMiniDisc;
- Coors Rocky Mountain – газувана вода;
- Miller Clear (пиво впроваджене на ринок в березні 1993 р., виробництво припинилося в листопаді);
- McDonald’s Arch Deluxe – „вишуканий” на смак та в ціні бургер;
- печиво Oreo фірми Nabisco – впроваджене на ринок в 1998 р., знято в 2007 з приводу дуже великої кількості цукру;
- Segway, який повинен був революціонізувати транспорт, а став мало важливим його елементом;
- MicrosoftZune – мало вдана (наразі) відповідь фірми Microsoft на iPhone і iPad⁶⁷.

5. І, нарешті, тема – оманлива реклама. Про це можна писати до безкінечності:

- Ось, наприклад, близький нам, ополянам, слоган з вулиці Ожімської – „raty – orpocentowanie cjemne”⁶⁸ „розстрочка – мінусова процентна ставка” – тобто, як ми візьмемо кредит, то нам доплатять?;
- Інший приклад – „зміст апельсинового соку не менше 25%” – дамо Вам зірку з неба, якщо знайдете у когось більше 25%;
- Кампанія „добре, тому що польське – сік помаранчевий” – з урожаю з району Сувалки?
- Креми, які відновлюють „молодий колір обличчя”;
- Шампуні які „забезпечують” вітамінами;

⁶⁷ http://www.forbes.com/2010/03/21/microsoft-sony-exxon-apple-coke-ford-xerox-conde-nast-cmo-network-brand-flops_slide_23.html (доступ: 1.07.2010).

⁶⁸ Слоган однієї з так званих пара-банківських установ, яка, між іншим, експонує свою приналежність до відомої фінансової групи (для безпеки авторів, не відкриваємо її назву, бо ніби то є „головний електрик”, але чи то напевно...).

– Маргарин і йогурт з цілющими властивостями;

І т.д.

Інформаційний шум, пов'язаний з недобросовісністю реклами, прямим шахрайством чи відсутністю дотримання будь-яких етичних норм, також знайшов інформацію про штрафи, які накладаються на компанії, які перевищують усі межі. Ось інформація з сайту польського радіо:

„Управління Захисту Конкуренції та Споживачів наклав понад 9 мільйонів штрафу на три фірми: Era, Aster і Vobis. Відомство вважає, що реклама продукції цих фірм вводила клієнтів в оману. Компанія Польська Цифрова Телефонія була оштрафована на суму майже 8 мільйонів 730 тисяч злотих за рекламу Інтернету в мобільному телефоні. За неточні визначення спілка Aster була покарана штрафом понад 390 тисяч злотих”.

І це здається малоімовірним:

„У використанні недобросовісної практики UOKiK звинуватили також компанію Vobis. Вона рекламувала послугу мобільного Інтернету, доступного разом з ноутбуком за 1 злоту. Згідно з повтором у засобах масової інформації у споживачів могло скластися враження, що вони купують комп'ютер разом з модемом за дуже привабливою ціною. Насправді, це модем коштував 1 злотий, якщо споживач придбав комп'ютер в магазині Vobis за ринковою ціною. За введення в оману, компанія була „суворо” покарана фінансово в розмірі понад 177 злотих [підкреслено – D.P., W.P.]”⁶⁹.

Ну і як тут дивуватися, що деякі мріють про рішення за рахунок державних коштів?

Оригінальна ідея, творчий підхід, інноваційність – це особливості, без яких важко уявити собі сучасний маркетинг. Кілька років тому, потрапила нам в руки книга A. Riesa і L. Ries *Upadek reklamy i wzrost public relations (Падіння реклами та зліт public relations)*. В редакційній статті говориться, зокрема, що автори схиляють нас до відходу від реклами, як основного засобу введення на ринок нового бренду і інтересу public relations (PR)⁷⁰. З цим „злетом public relations” – це, звичайно, деяке перебільшення. Автори про оголошення, ніби зсередини, процесів створення компаній – надзвичайно цікаво, іноді смішно і дивно, особливо коли мова йде про недостатню ефективність відомих рекламних кампаній (Maestro, Energizer, Budweiser, Nissan, Nike, і ряд інших – практично всі названі мною в статті). З'являється також і наш улюблений концерн, зокрема, в контексті аналізу рекламних слоганів:

„Coca-Cola дрейфує від одного безглузкого слогану до іншого. Від «Always» («Завжди»), до «Enjoy» («Насолоджуйся») та до «Life tastes good» («Хочеться жити»). У липні 2001 року Coca-Cola з ганьбою довелося заплатити майже \$ 1 млн компанії Parmalat в Канаді за використання одного і того ж девізу – «Life tastes good», що використовувала і компанія Parmalat у своїй рекламі вершкового масла марки Lactantia.

⁶⁹ <http://www.polskieradio.pl/5/4/Artykul/194908,UOKiK-karze-Ere-Aster-i-Vobis-za-zwodni-cze-reklamy> (доступ: 25.01.2010).

⁷⁰ A. R i e s, L. R i e s, *Upadek reklamy i wzlot public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Два місяці пізніше після терористичного акту Кока-Кола і так відмовилася від цього слогана»⁷¹.

І ще фрагмент який стосується, потреби бути креативним:
Al Ries працював, зокрема, для Renault,

„[...] коли намагалися просувати Renault Dauphine в якості альтернативи для Volkswagen Beetle. Креативний директор представив свій проект реклами в друкарських виданнях. На білому тлі розташовується зображення площею одного квадратного дюйма, представляючи цей автомобіль. «Всі реклами автомобілів», «використовують великі фотографії автомобілів. Ми інші, і ми дамо маленькі фото». Так працює творчий розум”.

Згаданий автор, погодився з тим останнім реченням, але додав, що

„Dauphine є хорошим автомобілем, а Beetle потворним. Це єдина перевага, яку ми маємо й для цього нам потрібно велике фото, щоб продемонструвати цю перевагу. Так, як це зазвичай буває, творчість виграла і реклама пішла так, як заплановано – в форматі малого фото. Продаж відповідала розміру фотографії і Dauphine незабаром зник з ринку»⁷².

Щоб не зникнути з ринку в подальших наших міркуваннях ми постарасмося трохи більше приділити уваги не тільки тим проблемам, які недостатньо нами були представлені, але, насамперед, теоретичним аспектам концепції, яка може ще має якісь шанси – весь час тут ми розмірковуємо про партнерський маркетинг.

⁷¹ Ibidem, с. 72.

⁷² Ibidem, с. 41.

JAROSŁAW CZEPCZARZ*
JOLANTA WIEDER**

Alpakoterapia – innowacyjna terapia pracy z osobami starszymi i niepełnosprawnymi

ALPACOTHERAPY – INNOVATIVE THERAPY WORK
WITH ELDERLY AND DISABLED

This publication is designed to familiarize the basic issues alpacotherapy. This article presents in succession: the origin of alpacas, features predestining these animals for therapeutic effects on humans and the specific advantages of meetings with their participation. The final text of the publication presents the benefits of societies alpacas in triggering emotions and stimulate social, physical and cognitive among the elderly and disabled.

Keywords: alpaca, the elderly, disability

W przypadku alpak ustalenie potomków i stopnia pokrewieństwa w stosunku do pozostałych osobników z gatunku wielbłądowatych jest szczególnie trudne ze względu na zróżnicowane hipotezy postawione przez badaczy i naukowców. Wzmianki archeologiczne ukazują, że udomowienie lam i alpak miało miejsce ok. 4000–5000 lat p.n.e. na płaskowyżu śródgórskim Altiplano, leżącym na pograniczu peruwiańsko-boliwijskim. Stało się tak w wyniku polowań na dzikie zwierzęta przez ówczesną ludność zamieszkującą te tereny¹. Wierzyli oni także, że otoczone aurą tajemniczości zwierzęta mają moce o nadnaturalnych cechach, a ofiarowane zostały ludziom przez inkaską bogini ziemi – Pachamamę. Największe sukcesy w hodowli alpak, jak podają źródła, nastąpiły wraz z rozwojem inkaskiej kultury. Niestety, w wyniku inwazji hiszpańskich konkwistadorów zwierzęta te zostały zdziesiątkowane i wygnane w surowe i odległe tereny górzystego Altiplano, gdzie żyją po dzień dzisiejszy.

Obecnie alpak na świecie żyje ok. 3 mln, z czego 99% jest hodowane przez ludność na terenach górskich Peru, Boliwii i Chile na wysokości nawet 4500 m n.p.m. Alpaki z aklimatyzacją w trudnych andyjskich warunkach poradziły sobie doskonale. By przeżyć mroźną zimę i gorące lato, wytworzyły one miękkie i gęste runo o nie-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Magistrantka, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ A. Morales Villavicencio, *Chów alpak*, Multico Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010, s. 6–7.

spotykanych właściwościach termoregulacyjnych, niewystępujące u innych zwierząt, którego zadaniem było chronienie przed surowym i skrajnie zmiennym klimatem w ciągu roku. Włókno to absorbuje wilgoć i przyczynia się do tego, że skóra oddycha z odczuciem świeżości w czasie upału, a zimą zatrzymuje ciepło. W obrębie gatunku wyodrębnia się dwie rasy: suri oraz huacaya, które różnią się wyglądem i rodzajem okrywy włosowej². W świecie cenione są głównie ze względu na swoje najwyższej jakości włókno: miękkie, delikatne, z połyskiem oraz o unikalnych atrybutach i korzyściach (jest 3 razy trwalsze i 6 razy cieplejsze od wełny owczej). Określane jest mianem „runa bogów”, gdyż ubiory z alpaczęj wełny zastrzeżone były wcześniej tylko dla dworu królewskiego Inków oraz ich kapłanów. Wełna alpaka jest jednym z najbardziej luksusowych i pożądanых włókien na świecie, umieszczona w 22 naturalnych kolorach³. Alpaki osiągają masę ciała od 50 do 55 kg, a przeciętna wysokość w kłębie to ok. 95 cm, choć zdarzają się też osobniki większe. Użytkowane mogą być wszechstronnie, bowiem pozyskiwać można od nich nie tylko włókno, ale za sprawą naturalnego piękna, jakim są obdarowane, można z powodzeniem wykorzystywać je także w turystyce i rekreacji⁴. W ostatnich latach gatunek ten zaczął pojawiać się również w Polsce, a ze względu na swój osobliwy charakter nabrały one szczególnego znaczenia w alpakoterapii. Alpaki żyją średnio 15–25 lat, a ciąża trwa 335–340 dni, po czym rodzi się na ogół jedno crias (młode). Ciężarne samice cechuje niecodzienna umiejętność, która nie występuje u innych zwierząt, a mianowicie do czwartego miesiąca ciąży nawet 30% pokrytych samic może wchłonąć zarodek. Sytuacja taka występuje wtedy, kiedy czują, że warunki do rodzenia są złe, pogoda jest mało sprzyjająca, a ilości pożywienia są nikłe. Samica, żeby nie osłabiać swojego organizmu, wchłania zarodek i w ten sposób przestaje być w ciąży. Alpaki nie tylko decydują czy chcą urodzić, ale także jaka pora dnia jest dla nich najbardziej odpowiednia. Zazwyczaj rodzą w godzinach okołopołudniowych, w czasie słonecznym i w miarę bez wiatru. Jeśli warunki pogodowe są złe, to samica jest w stanie przetrzymać ciążę nawet do dwóch tygodni. Takie zachowania alpaki wynikają z ich inteligencji, którą znacząco się wyróżniają wśród pozostałych zwierząt⁵.

Alpaki są zwierzętami o silnym stadnym instynkcie, żyjącymi w grupach rodzinnych, które składają się z dominującego samca, kilku samic i ich potomstwa, dlatego też nie wolno trzymać ich pojedynczo, aby nie czuły się osamotnione. Samotna alpaka hodowana w gospodarstwie po prostu padnie z tęsknoty⁶. W kraju, z którego pochodzą żyją na półdziko. Co prawda mają swoich właścicieli, ale najczęściej pasą się

² <https://myalpaca.eu/alpaki/> (dostęp: 30.03.2016).

³ <http://coniraya.com.pl/alpaki/alpaka/wiadomosci-ogolne/> (dostęp: 30.03.2016).

⁴ A. Morales Villavicencio, R. Niżnikowski, *Populacja wielbłądowatych południowoamerykańskich na świecie*, „Przegląd Hodowlany” 2006, nr 6, s. 19.

⁵ <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/dzien-z-alpakami-ciesza-i-czasami-daja-popalic,n,140919522.html> (dostęp: 30.03.2016).

⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Alpaka_%28zwierz%C4%99%29 (dostęp: 30.03.2016).

swobodnie w wysokich Andach, stanowiąc czyjaś własność, strzyżone są raz w roku, a runo ich jest w świecie produktem luksusowym⁷. W polskich warunkach aklimatyzują się znakomicie, pomimo że pochodzą z wysokogórskich rejonów andyjskich. Alpaki należą do przeżuwaczy, ich żołądek, składający się z trzech komór, wydajnie przetwarza ubogie w składniki pokarmowe pożywienie w wartościowe atrybuty zwierzęcia⁸. Potrzebują zdecydowanie mniejszego pastwiska niż inne zwierzęta hodowlane. Żywią się głównie trawą i sianem, jednak w europejskim klimacie potrzebują suplementów witaminowo-mineralnych oraz białkowych, zapewniających im dietę zbliżoną do stosowanej w ich naturalnym środowisku. Nie wymagają także okazałych i ogrzewanych budynków inwentarskich⁹. Szczególnym udogodnieniem dla właścicieli alpaki jest to, że zwierzęta te należą do opuszkowców, czyli nie mają typowej dla ssaków parzystokopytnych podeszwy rogowej, tworzącej kopyto czy racice. Poduszki na stopach minimalizują nacisk wywierany przez alpaki na pastwisko, dzięki czemu trawiasta nawierzchnia nie ulega wgnieceniu. Oprócz tego posiadają chwytną dwudzielną wargę i ostre przednie siekacze, które sprawiają, że rośliny nie są wyrwane z korzeniami, tylko starannie przycinane. Z ekologicznego punktu widzenia jest to bardzo ważna cecha¹⁰. Małe wymagania pokarmowe, warunki środowiskowe i zabiegi pielęgnacyjne przyczyniają się do tego, że alpaki mogą stanowić interesującą i nowatorską alternatywę szczególnie we wsiach¹¹. Alpaki zachwycają swym urzekającym wyglądem, łagodnością i inteligencją. Posiadają wrodzoną czujność, są ciekawe świata, a nawet „wścibskie”. Komunikują się między sobą za pomocą odpowiedniej postawy ciała, ruchów uszu i ogona oraz wielu dźwięków, na ogół delikatnego pomrukiwania, które jest niesłychanie przyjemne w odbiorze przez człowieka. Żyją według określonego rytmu dnia, którego uczą się w błyskawicznym tempie. Z natury są zupełnie pozbawione agresji, a dla człowieka nie stanowią zagrożenia. Są jak ludzie – każda jest inna i każda jest indywidualnością¹². Cechują się swoistą dumą i niezależnością. Szczególnie zwracają uwagę na swoje uspokajające spojrzenie. Z tego powodu zyskały uznanie wśród maklerów giełdowych z Wall Street. Jak można zauważyć, każdy z nas potrzebuje w swoim otoczeniu zwierzęcia, które będzie nie tylko ostoją spokoju, ale także sposobem na stres¹³. To również zwierzęta do poprawiania humoru. Natura obdarzyła je w uśmiechy przyklejone niejako do pysków. Osoba, która widzi wło-

⁷ <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/dzien-z-alpakami-ciesza-lecza-i-czasami-daja-popalic,n,140919522.html> (dostęp: 30.03.2016).

⁸ A. Morales Villavicencio, *Chów alpaki...*, s. 53.

⁹ <https://myalpaca.eu/alpaki/> (dostęp: 30.03.2016).

¹⁰ A. Morales Villavicencio, *Chów alpaki...*, s. 33–35.

¹¹ *Ibidem*, s. 25.

¹² <http://coniraya.com.pl/alpaki/alpaka/wiadomosci-ogolne/> (dostęp: 31.03.2016).

¹³ A. Franczyk, K. Krajewska, J. Skorupa, *Baw się przez animaloterapię: przykłady gotowych sytuacji edukacyjnych z udziałem zwierząt (z doświadczeń zaczerpniętych podczas pracy terapeutycznej prowadzonej we współpracy z Fundacją Ama Canem)*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012, s. 20.

chatą alpaka pierwszy raz nie jest w stanie się nie uśmiechnąć¹⁴. Wszystkie te cechy sprawiają, że te dostojne ssaki są tak sympatyczne, a ich nastawienie do świata czyni je unikalnymi zwierzętami, które świetnie sprawdzają się w towarzystwie osób starszych, niepełnosprawnych i dzieci. Te charyzmatyczne alpaki są uwielbiane przez wszystkich i z wzajemnością.



Źródło: <http://www.txolan.org/> (dostęp: 10.04.2016).

Ryc. 1. Stado alpaka rasy huacaya

Alpakoterapia jest jedną z najmłodszych form zooterapii, daje znakomite efekty w terapii kontaktowej zarówno wśród dzieci, osób niepełnosprawnych, jak i starszych. Alpaki idealnie sprawdzają się, wspomagając leczenie i rehabilitację ludzi w szpitalach, domach opieki czy hospicjach; ich spokój, ciepło i cierpliwość mają dobroczynny wpływ na psychikę pacjentów. Do pracy w alpakoterapii można wykorzystywać osobniki niezależnie od wieku i wartości genetycznej¹⁵. Wybierane są alpaki o takich cechach indywidualnych, które lgną do człowieka i najlepiej reagują na jego dotyk, bo nie każda chce współpracować z ludźmi. Ze względu na specyficzny charakter alpaka, ich przystosowanie do udziału w zajęciach terapeutycznych nie jest łatwe. Nie należą do zwierząt, które dają się prowadzić i trudno przywyknąć im do chodzenia w kantarze. To nieposłuszeństwo w zooterapii terapeuci wykorzystują jako atut. Jest to coś innego. Miękkosć, puszystość, gładkość, delikatność i przyjemność to te elementy, które wpływają na ciekawość spotkań z nimi¹⁶. Główne narzędzie wychowawcze w szkoleniu zawodowym alpaki stanowi marchewka, a pochwała i słowa wypowiedane do nich w miłym tonie zamiast zniecierpliwienia w głosie dają rezultat natychmiastowy.

¹⁴ <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/dzien-z-alkakami-ciesza-lecza-i-czasami-daja-popalic,n,140919522.html> (dostęp: 31.03.2016).

¹⁵ A. Morales Villavicencio, *Chów alpaka...*, s. 29.

¹⁶ <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/dzien-z-alkakami-ciesza-lecza-i-czasami-daja-popalic,n,140919522.html> (dostęp: 31.03.2016).

Alpaki reagują tylko na bodźce pozytywne. Muszą też człowiekowi zaufać. W pracy alpaki z człowiekiem ważne jest dla tych zwierząt poczucie bezpieczeństwa. W czasie spaceru mogą pojawić się nieznane elementy, które dla alpaki są potencjalnym zagrożeniem. Obecność człowieka sprawia, że zwierzę to mniej się boi. Osobę zaś, która mu towarzyszy taka nietypowa wędrownia bardzo relaksuje¹⁷. Opracowano specjalne programy wizyt chorych z alpakami w obecności opiekunów czy przewodników. Takie działanie zwykle nie obejmuje jednej osoby i może być powtarzane wielokrotnie.

Alpakoterapia, jak każdy inny rodzaj zooterapii, wymaga określonych kwalifikacji i umiejętności. Zajęcia takie mogą przeprowadzać ludzie różnych profesji: lekarze, pielęgniarki, terapeuci, psychologowie, a także pedagodzy. Jej celem jest wyeliminowanie lub osłabienie objawów chorobowych, przywrócenie sprawności fizycznej lub umysłowej. O włączeniu do planu leczenia alpaki najczęściej decyduje terapeuta z odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi, który równocześnie jest w stanie tak pokierować zwierzęciem, że będzie uważało go za przewodnika stada. Należy jednak mieć na uwadze to, że alpakoterapia w dużym stopniu wspomaga leczenie, ale nigdy go nie zastąpi.

Osoba, która zamierza uzyskać kwalifikacje terapeuty pracującego z alpakami, zobowiązana jest przejść szkolenie zakończone certyfikatem ukończenia licencjonowanego kursu zawodowego z zakresu alpakoterapii oraz utrzymywać kontakt z odpowiednimi władzami weterynarii, które poświadczają, że zwierzęta mają zagwarantowany należyty dobrostan¹⁸. Terapeuta musi również posiadać specjalne predyspozycje do prowadzenia alpakoterapii, takie jak: autorefleksja, doświadczenie zdobyte na sobie, musi to być miłośnik i znawca alpaki, należy, aby osoba taka miała dobrą relację – terapeuta–pacjent–zwierzę. Kluczową rolą terapeuty w czasie pracy z klientem i z udziałem alpaki jest zagwarantowanie obojgu należytej wolności i przestrzeni w ich obustronnej interakcji. W bezpiecznym klimacie alpaka wykazuje naturalną skłonność w nawiązywaniu kontaktu z inną żywą istotą. Człowiek natomiast odruchowo, niejako instynktownie, zwraca swoją uwagę na zwierzę (alpaka). Tak reagują wszyscy ludzie. Ten naturalny bodziec (interakcja, ciekawość i zainteresowanie) terapeuta wykorzystuje do wspierania człowieka w zrealizowaniu przez niego celów terapeutycznych¹⁹. W przebiegu postępowania terapeutycznego wytwarza się trójstronne partnerstwo alpaka–podopieczny–terapeuta, które stymuluje komunikację i oddziaływanie w szczególny sposób, przyspieszając procesy terapii. Alpaka w tę relację wprowadza autentyczną, naturalną postawę i stanowi integralną część procesu terapeutycznego²⁰. Doświadczenia związane z obcowaniem wśród tych zwierząt są bezcenne i próżno szukać podobnych w innych metodach terapeutycznych.

¹⁷ <http://coniraya.com.pl/alpaki/2015/07/28/zwierzeta-ktore-niosa-spokoj-lamy-i-alpaki-z-podkrokowskiej-wsi/> (dostęp: 31.03.2016).

¹⁸ A. Morales Villavicencio, *Chów alpaki...*, s. 29–30.

¹⁹ http://www.strapateranczo.pl/pliki/Broszura_Dlaczego_warto.pdf, s. 8 (dostęp: 01.04.2016).

²⁰ *Ibidem*, s. 10.

Alpakoterapia wpływa korzystnie na wieloprofilowy rozwój dzieci i dorosłych w sferze poznawczej, emocjonalnej, społecznej i ruchowej. Znakomicie uzupełnia proces edukacyjny oraz rehabilitację u osób z różnymi deficytami rozwojowymi, dysfunkcjami i zaburzeniami, budując „harmonijną całość” w relacji człowiek–zwierzę²¹. Kontakt z alpakami daje możliwości terapeutyczne wszystkim, ale szczególnie wykorzystuje się pozytywny ich wpływ w przypadku osób z problemami behawioralnymi, zaburzeniami integracji sensorycznej, trudnościami z koncentracją, lękami czy agresją. W alpakoterapii uczestniczyć mogą także osoby: w podeszłym wieku, ograniczone ruchowo, samotne, po stresach i załamaniach nerwowych, z pobudliwością ruchową z deficytem uwagi (ADHD), z autyzmem dziecięcym, mózgowym porażeniem dziecięcym, z nowotworem (wspierająco) oraz które mają „zmęczoną duszę”. Pewne sukcesy odniesiono także w leczeniu zaburzeń psychicznych, takich jak: syndrom wypalenia, rozwiązywanie wewnętrznych blokad, depresja, nerwica, oraz praca z osobami z upośledzeniem intelektualnym²². Łagodne dotykanie i głaskanie alpak znacznie zmniejsza napięcie psychiczne i jest pomocne przy leczeniu ciśnienia tętniczego pacjenta. Alpaki



szczególnie łatwo przywiązują się do dzieci. Prawdopodobnie jest to związane z tym, że oczy alpaki i oczy dziecka są na tym samym poziomie. Z kolei dzieci opiekujące się alpakami uczą się odpowiedzialności i szacunku wobec wszystkich zwierząt²³. W przypadku dzieci specjalnej troski styczność ze zwierzętami, które im nie zagrażają jest bardzo ważna, a jednocześnie pozwala oswajać je ze światem. Intrygujący wzrok, ciepły oddech i swobodny dotyk alpaki to wszystko może pomóc osobom w ich leczeniu i niepełnosprawności²⁴.

Ź r ó d ł o: http://www.smithmountainlakefarm.com/A_photo_Alpaca-Joy_b.jpg
(dostęp: 10.04.2016).

Ryc. 2. Porozumiewanie się bez słów

²¹ <http://tabloipirog.pl/alpakoterapia> (dostęp: 01.04.2016).

²² <http://www.alpakalab.wsiz.pl/alpakoterapia-rzeszow-podkarpacie> (dostęp: 01.04.2016).

²³ <https://myalpaca.eu/alpaki/> (dostęp: 05.04.2016).

²⁴ <http://www.cafeanimal.pl/artykuly/co-slychac-w-zoo/Nie-pluja-i-pomoga-chorym-dzieciom,4457>
(dostęp: 05.04.2016).

Jeden z chłopców, przebywając na terapii w owczarni Faucon we Francji, gdzie umieszcza się młodych „poranionych” psychicznie i społecznie przestępców, tak opisuje alpakę: „to zwierzę jest jak z krainy snów. Pojawia się w bajkach. Ma w sobie jakąś tajemnicę. Uwielbiam jej oczy i płaczący ryk”²⁵.

Pośród wielu efektów alpakoterapii wyróżnić można następujące: rozwój (osobisty, społeczny, duchowy), otwarcie się na siebie, praca z emocjami, pewność siebie, wyrażanie siebie, lepsze samopoczucie, wrażliwość, odpowiedzialność, aktywność, koncentracja, kontakt, poszanowanie zasad. Doświadczenia związane z obcowaniem wśród zwierząt o niezwykłym wyglądzie i usposobieniu, jakimi są alpaki, to przede wszystkim pokonanie własnych ograniczeń, odnalezienie równowagi i radości życia.

Pośród potencjalnych czworonogów jako pomocników w wysiłkach terapeutycznych osób starszych i niepełnosprawnych nietypowe miejsce zajmuje właśnie alpaka. W procesie leczenia alpakoterapia jest w Polsce na początkowym etapie rozwoju, a taki rodzaj terapii kontaktowej ze zwierzęciem kryje jeszcze wiele tajemnic²⁶. Jednak pionierskie badania przeprowadzone w ośrodkach opiekuńczych, domach seniora, a także we własnym mieszkaniu osoby starszej potwierdziły to, że obecność alpak ma znaczącą rolę. To, że zyskują one obecnie status koterapeutów jest odzwierciedleniem ich dobroczynnego wpływu na wszystkie sfery człowieka. Składa się na to wiele aspektów. W domu alpaka dostarcza codziennie niesamowitej radości, jest impulsem i motywacją do ruchu fizycznego, staje się dla starszych i niepełnosprawnych osób źródłem obowiązków mających sens, strukturyzuje czas i niewątpliwie chroni przed nudą. Mimo podeszłego wieku, większość seniorów pomyślnie wywiązuje się z obowiązków wynikających z troski nad alpaka. Daje to starszej osobie możliwość przeżycia sukcesu, umacnia pewność siebie i wartość wewnętrzną. Pozwala zapomnieć o niepełnosprawności, wyglądzie czy wózku inwalidzkim, równocześnie jest czynnikiem podnoszącym samoakceptację.

Wiele krajów Europy od lat uznają przydatność alpak także w instytucjonalnej, całodobowej opiece nad seniorami. Obejmuje to również starszych mieszkańców, którzy pogrążyli się w demencji, nie są w stanie – w ogóle albo prawie w ogóle – porozumiewać się werbalnie i z tej przyczyny mocno bazują na innych bodźcach, na przykład dotykowych²⁷. W kontakcie z alpaka największą rolę odgrywa zmysł dotyku, który jest w tym przypadku swoistym porozumiewaniem się bez słów.

²⁵ G. Gilbert, *Czego uczą nas zwierzęta?*, Wydawnictwo Święty Wojciech, Poznań 2013, s. 36.

²⁶ <http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/poradnia/art,242,dogoterapia-pies-przyjacielem-i-terapeuta.html> (dostęp: 10.04.2016).

²⁷ J. Gielas, *Wobec demencji. Praktyczne porady dla profesjonalnych opiekunów*, cz. 2, „Wspólne Tematy” 2003, nr 9, s. 16.



Źródło: Własność prywatna.

Ryc. 3. Trójstronne partnerstwo w alpakoterapii: terapeuta–pacjent–alpaka

Dla człowieka starszego możliwość wtulenia głowy w niezwykle delikatne futro alpaki, posłuchania bicia jej serca i błęgiego posapywania, dotknięcia jej runa, gdzie ręka wpada w jego miękkość i łatwo dotyka skóry, powoduje, że wszystko staje się łątwiejsze. Zostaje zaspokojona potrzeba relaksu i bezpieczeństwa oraz otrzymanie pomocy w radzeniu sobie z trudnymi emocjami, jakimi są smutek czy żal²⁸. Spotkanie z alpaka łagodzi poczucie osamotnienia. Są one podporą, na której często wspiera się człowiek, gdy zawiodą najbliżsi. Dla ludzi starych doświadczających samotności, a niejednokrotnie odrzucenia i zagubienia we współczesnym świecie, gdy dzieci są zajęci swoimi sprawami lub nie potrafią nawiązać bliskiego kontaktu z własnym rodzicem, obecność alpaki może stanowić rodzaj pierwszej pomocy emocjonalnej²⁹. Poprzez kontakt z alpaka chorzy na „samotność” dostrzegają i zyskują nowego przyjaciela. Czasami zwykłe przytulenie zdziała dużo więcej niż najlepsze lekarstwa, a dotyk stanowi instynktowną potrzebę i fundamentalną postać komunikacji między ludźmi. Spotkania seniorów z alpakami przynoszą znakomite efekty socjalne, prewencyjne, terapeutyczne i rehabilitacyjne. Badacze opierają się w tym zakresie na następujących przesłankach:

²⁸ <http://www.ekologia.pl/wywiady/dogoterapia-w-polsce-rola-zajec-terapeutycznych-z-udzialem-psow,16743,1.html> (dostęp: 10.04.2016).

²⁹ B. Kulisiewicz, *Witaj, piesku: dogoterapia we wspomaganiu rozwoju dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 15.

– alpaka wspomaga zdrowie psychosomatyczne osoby starszej, która opiekując się zwierzęciem zażywa stale ruchu, a tym samym trenuje mięśnie i stawy oraz podlega mniejszym zagrożeniom w zakresie chorób krążenia i jednostek chorobowych, wynikających z siedzącego trybu życia;

– alpaka mobilizuje kognitywnie, również ludzi z demencją. Obecność tego zwierzęcia w domu seniora czy domu pomocy społecznej pobudza pensjonariuszy do aktywności, zainteresowania czworonogiem, oczekiwania go codziennie. Alpaka staje się „kognitywnym katalizatorem” i atrakcyjnym tematem rozmów pomiędzy mieszkańcami. Wizyta czworonoga wywala przyjemne wspomnienia z okresu dzieciństwa i wczesnych lat młodości, kiedy było się pełnosprawnym, swobodnym i miało większy niż obecnie kontakt z przyrodą, ułatwia to wyjście z apatii i skierowanie uwagi na terażniejszość. Alpaka jest niejako pomostem, po którym łatwiej dotrzeć do tych wspomnień i pamięci osób chorych, a doznanie bliskości i akceptacji pobudza do wysiłku, aby utrzymać kontakt z innymi ludźmi i terażniejszością, co wpływa na łatwiejsze podejście seniora do jego obecnej sytuacji, aktualnych obowiązków i wykonywania koniecznych czynności³⁰. Seniorzy, którzy kiedyś byli właścicielami jakiegoś zwierzęcia, spotykając się teraz z alpaką czują się dużo lepiej pod względem emocjonalnym;

– alpaka stabilizuje emocje. Starszy człowiek czuje się znowu potrzebny. Nie jest tylko podopiecznym, ale ma także kogoś, kim może się zajmować, komu może okazać czułość i troskę. Systematyczne spotkania z alpaką są znakomitym antidotum na stany depresyjne. Pogodna natura tych zwierząt i ich przesympatyczny wygląd motywuje do żartów, śmiechu, do poszerzenia rutynowego porządku dnia. Z czworonogiem można kontaktować się spontanicznie, nie bacząc na jakiegokolwiek konwencje³¹. Najbardziej znacząca i terapeutyczna w czasie sesji jest pełna tolerancja dla niedomagań i słabości, które dotyczą seniorów. Alpaka nie kwestionuje postępowania seniora i nie czyni go pośmiewiskiem z powodu niedoskonałości, zmniejszającej się sprawności fizycznej oraz innych oznak postępującej nieuchronnie starości, akceptuje zarówno jego wady, jak i zalety. Chętnie wchodzi w kontakt i cieszy się z wzajemnej obecności. Nie okazuje także zakłopotania czy konsternacji, kiedy podopieczny czasami zapadnie w drzemkę czy pomyli jej imię, jak również nie ma pretensji o zapomniane słowa lub przekręcone fakty³². Człowiek stary w atmosferze kompletnej akceptacji ma sposobność pełnego wyrażania swoich uczuć. Alpakoterapeuta tę spontaniczną motywację, jaką jest interakcja, ciekawość i zainteresowanie, wykorzystuje do wspierania podopiecznego w osiągnięciu przez niego celów terapeutycznych³³;

– alpaka intensyfikuje doświadczenia socjalne. Poczucie alienacji, samotności, z którymi zmagają się tak wiele osób starszych, może być odczuwalnie zredukowane, gdy w ich życiu pojawi się towarzystwo alpaki. Wspomniane rozmowy o zwierzętach

³⁰ www.zwierzetaludziom.pl/index.php/.../196-dogoterapia-dla-seniorow (dostęp: 10.04.2016).

³¹ J. G i e l a s, *Wobec demencji...*, s. 16–17.

³² www.zwierzetaludziom.pl/index.php/.../196-dogoterapia-dla-seniorow (dostęp: 10.04.2016).

³³ http://strapateranczo.pl/pliki/Broszura_Dlaczego_warto.pdf (dostęp: 10.04.2016).

nie są skomplikowane, nie wymuszają sztucznych zachęt do ich ponawiania i łatwo można do nich powracać³⁴.

Zastosowana alpakoterapia wśród osób starszych, samotnych czy nie w pełni sprawnych może występować w różnych jej odmianach, m.in.: odwiedziny w domu pacjenta, spotkania w domach opieki, domach seniora, wizyty w szpitalach i innych instytucjach świadczących opiekę zdrowotną, trekking (spacer) z alpaką oraz wiele innych w zależności od potrzeb, wyobraźni i doświadczenia terapeuty, jak również możliwości podopiecznego. Unikalne predyspozycje alpaki i odpowiednie podejście do nich są niewątpliwie kluczem do rozwiązania problemów związanych z samotnością i ograniczeniami osób starszych i niepełnosprawnych, a tym samym polepszenia ich jakości życia.

Bibliografia

Franczyk A., Krajewska K., Skorupa J., *Baw się przez animaloterapię: przykłady gotowych sytuacji edukacyjnych z udziałem zwierząt (z doświadczeń zaczerpniętych podczas pracy terapeutycznej prowadzonej we współpracy z Fundacją Ama Canem)*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012.

Gielas J., *Wobec demencji. Praktyczne porady dla profesjonalnych opiekunów*, cz. 2, „Wspólne Tematy” 2003, nr 9.

Gilbert G., *Czego uczą nas zwierzęta?*, Wydawnictwo Święty Wojciech, Poznań 2013.

Kulisiewicz B., *Witaj, piesku: dogoterapia we wspomaganiu rozwoju dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.

Morales Villavicencio A., *Chów alpaki*, Multico Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.

Morales Villavicencio A., Niżnikowski R., *Populacja wielbłądowatych południowoamerykańskich na świecie*, „Przegląd Hodowlany” 2006, nr 6, s. 16–19.

Źródła internetowe

<http://coniraya.com.pl/alpaki/alpaka/wiadomosci-ogolne/> (dostęp 30.03.2016).

<https://myalpaca.eu/alpaki/> (dostęp: 30.03.2016).

https://pl.wikipedia.org/wiki/Alpaka_%28zwierz%C4%99%29 (dostęp: 30.03.2016).

<http://tabloipirog.pl/alpakoterapia> (dostęp: 01.04.2016).

<http://www.alpakalab.wsiz.pl/alpakoterapia-rzeszow-podkarpacie> (dostęp: 01.04.2016).

<http://www.cafeanimal.pl/artykuly/co-slychac-w-zoo/Nie-pluja-i-pomoga-chorym-dzieciom,4457> (dostęp: 05.04.2016).

<http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/poradnia/art,242,dogoterapia-pies-przyjacielem-i-terapeuta.html> (dostęp: 10.04.2016).

<http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/dzien-z-alpakami-ciesza-lecza-i-czasami-daja-popalic,n,140919522.html> (dostęp: 30.03.2016).

<http://www.ekologia.pl/wywiady/dogoterapia-w-polsce-rola-zajec-terapeutycznych-z-udzialem-psow,16743,1.html> (dostęp: 10.04.2016).

http://www.strapateranczo.pl/pliki/Broszura_Dlaczego_warto.pdf, s. 8 (dostęp: 01.04.2016).

www.zwierzetaludziom.pl/index.php/.../196-dogoterapia-dla-seniorow (dostęp: 10.04.2016).

³⁴J. Gielas, *Wobec demencji...*, s. 17.

MAGDALENA BROSZKIEWICZ*

Economic Approach, Value Management
and Corporate Social Responsibility
– an analysis of common points

ECONOMIC APPROACH, VALUE MANAGEMENT
AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
– AN ANALYSIS OF COMMON POINTS

In the course of the development of the science of economics and practice – companies primarily analyzed the available resources and how their optimal use. Another school of economics saw the regularity that the key to creating a sustainable and well-known brand is a consensus among all participants of the exchange, occurring in the environment of the company. Corporate social responsibility in today's market is a confidence-building tool in business-to-consumer relationships, which leads to a systematic increase its value.

Keywords: Value Management, Corporate Social Responsibility

Introduction

The beginning of the debate on social responsibility and the importance of this concept for the effectiveness of management can be considered to take the subject of ethics, especially business ethics. Found at the time of formation of the modern economy approach, specifying the nature of the human being as selfish and focused on the exchange, through evolution had to give way to more modern ways of thinking.

In today's global economy more and more attention is drawn by the value of enterprise management concepts, based on respect for stakeholders, which amounts in effect to raise the standards of economic and social life. As part of the stakeholder groups we can distinguish all entities and organizations directly or indirectly related to the activities of the company: customers, competitors, suppliers, regulators and the local community.

The popularity of this concept makes all the major multinational corporations bring solutions, demonstrating your commitment to the public interest. This is due to pressure from the legal requirements in different countries (e.g. environmental requirements), but also the work carried out by international organizations, e.g. OECD or the UN. Managers can no longer ignore the importance of corporate

* Dr, Higher School of Management and Administration in Opole.

social responsibility in the creation of the market value of companies, although it requires incurring huge financial outlays and new developments in the organization of work.

Value Management in modern companies

The concept of value is used in a variety of disciplines (economics, organization, finance, accounting, law, philosophy). It is a subjective category, meaning that the same good, with the same characteristics for different people may have and mostly has a different meaning, they are willing to pay different prices for them.

Value in use is expressed usefulness of a good to meet a specific need. Its exchange value is determined by the number while monetary units they want to pay for the buyer. In other words, the exchange value of concrete in the form of money. In a market economy companies are traded, as well as goods and services – sells and buys them. They can also be pledged thus have a certain value.

Businesses as an enterprises are particularly goods. They are acquired in the future to achieve certain financial benefits. Their purchase is an investment. The benefits that can be achieved investor in connection with the acquisition of companies depend not only on the property, which is his own, but also on many factors, such as market position, customer loyalty, loyalty and creativity of employees, management methods, location. The multitude of factors influencing the value as well as a variety of purposes for which it is measured makes it distinguishes between different categories. These include: book value, replacement value, liquidation value, economic value, market value, the actual market value, intrinsic value, fair value, investment, fair value, the value of the business in operation, the estimated value, the tax and the value of collateral¹.

The book value of the company is the difference between the value of assets and the value of liabilities. Replacement value is equal to the total expenditure that would be incurred at the time of valuation to purchase assets held by the company with the same structure and the degree of wear. The liquidation value is equal to the total price for what could be quickly liquidate assets held by the company.

The market value is equal to the likely price that actually could be achieved by the firm in the market. It is calculated based on the current market price of shares of the company. Is the result of decisions made by the participants of the capital market. The actual market value is determined assuming a party to the transaction (buyer and seller) do not work under duress and have full information about the company and the conditions for its operation. Otherwise known as a fair value. The economic value expresses the ability of the company to bring in the future certain benefits to its owner. It is equal to the present value of future expected cash flows.

¹ S. M a l e, *The Value Management Benchmark: A good practice framework for clients and practitioners*, Thomas Telford Publishing, London 1998, p. 19.

Intrinsic value, also called fundamental value is a category similar to economic value. It arises from the internal capacity to generate economic benefits, regardless of who will manage the company. The value of an investment is associated with certain expectations of a potential investor. It is highly subjective category, reflecting the point of view of the buyer. Business Value in Action is the enterprise value determined assuming the continuation of its activities in the future. The owners claim that the undertakings referred to capital and expect from this due to certain benefits. The fulfillment of these expectations is the higher the profits and the higher market price of the shares held by them. Their interest in investing in the firm increases with the benefits that can achieve this title. The value of the company is a good criterion for selection under uncertainty. Business management requires a holistic approach to optimize the relationship between the amount of capital employed and its benefits in all business areas.

The value of the company must be the subject of systematic interest of the board. All decisions, the implementation of which is related to any financial implications should be considered in terms of their impact on the level. This means you need to concentrate on maximizing management processes benefits for the owners.

The size and structure of the resources, and the skillful use them are the source of the company's value. These resources can be divided into three basic groups: material resources, financial and intangible property, the company, which includes tangible fixed assets and inventories, receivables, various securities and cash.

The most numerous, but not reflected in the assets of the group, with the exception of intangible assets are human resources, relationships with customers, suppliers, other companies, different types of institutions. It is important to enterprise management system, its organizational structure, internal relations, organizational culture.

The competitive advantage of enterprises in less and less is associated with the provider's assets is not whether the structure of the sources of their funding. Two entities with a similar level of balance sheet assets and similar assets and capital structure, and a similar product offering may have a different value on the market. Modern enterprise value does not depend on its history, and its property, but the prospects for development. The reason for the acquisition of the companies are not the Present profits, but probable future benefits that it can bring its owner. These in turn depend on how the possession of wealth, resources will be used.

Intellectual capital called any hidden assets. It is understood by all that may have an impact on business success. The effects of the use of intellectual capital is increase productivity and decrease costs, increase sales revenue by better adapting products to the customers, better distribution, better quality, higher price, creating barriers to entry for new operators through an increase in capital requirements, high customer loyalty to existing producers, the increase in competitiveness through different types of innovation (product, technological, organizational and image), the increased variety of policy options, which increases the probability of choosing good solutions.

The value of the company is affected by decisions made in the context of operating, investing and financing activities. The operations are the factors associated with revenues from sales, operating costs and the rate of return on sales. As part of the investment activities with the pace of investment and its structure, that is, investments in fixed assets and current assets. Financing activities is associated with the selection of sources of funding and shaping their structure upon which the cost of capital raised.

A strong brand usually entails not only increase sales, but often also an increase in prices and thus profits. The customer is the most valuable asset of the modern enterprise, which has an impact on liquidity and profitability of the business.

Corporate Social Responsibility – an idea and theoretical framework

Corporate Social Responsibility (CSR) is a management strategy, according to which companies in their activities voluntarily take into account the interests of social, environmental, and relationships with various groups of stakeholders, particularly employees. Being socially responsible means for the company especially investing in human resources, the environment, the relationship with the environment of the company and information about these activities, which contribute to the competitiveness of enterprises and create conditions for sustainable social and economic development.

Some of the tools of Corporate Social Responsibility are²:

- promoting community – projects for the environment in which the company operates. It takes the form of: activities involving the promotion of local institutions and individuals, cooperation with local organizations, programs for children and youth, environmental activities, as well as the investment (e.g. building roads);
- protecting the environment, investments to minimize impacts of the economy on the environment. These include initiatives such as the implementation of environmental policy, sustainable management of raw materials, waste segregation, environmental education of employees and customers, and the implementation of ecological processes and eco-friendly products and services;
- social campaigns – allow enterprises through the media to influence public attitudes. Such campaigns are aimed at helping the needy (e.g. the transfer of the profits from the sale of a particular product for social or actions for the environment), or to increase public awareness on a specific topic (e.g. environmental protection, consumer education);
- programs for employees, social reports – publications presenting the management of the company and the company's strategy with regard to socially respon-

² R. Muller et al., *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*, Kluwer Law International, London 2011, pp. 24–30.

sible activities. The essence of the report is the transparency of the company. Reports should indicate the reporting period, include statements regarding policies, objectives and strategies, and review of the results, allowing you to compare them in subsequent years. The report shall take into account the interests and needs of a broad group of stakeholders;

- Management Systems – introducing clear and effective management systems, for example The Quality Management System ISO 9000, Environmental Management System ISO 14000, Social Accountability SA 8000 (Social Responsibility Management)³;

- supply chain management – application of the principles of corporate social responsibility at every stage of the supply, implementation of standards for contractors;

- marking products – includes eco-labeling and social labeling. It is based on informing the consumer about the environmental aspects of the product (impact on the environment, health) and social issues. Product branding makes them stand out in the market and allows you to make informed choices by consumers. At the same time manufacturers should put reliable information about the product composition and content of the individual components.

Economic Approach to Corporate Social Responsibility

The concept of social responsibility stems from economic sciences and the sciences company. Therefore, it is based on philosophical assumptions regarding society and the individual, as well as ethical and religious assumptions. In the course of the development of this science has also developed an approach to the concept of enterprise contact with the environment, and above all – to take an active part in its formation⁴.

Initially, during the development of mainly firm production, the attention of the management was directed primarily to productive factors. In addition, the main importance was attributed to the amount and accessibility, and to a lesser extent, the quality is concerned. This led to extreme cases of neglect or even excessive exploitation of workers in the era of industrialization. The sense of responsibility molar then appear only in relation to the processes associated with the sale and purchase, or customers and suppliers.

Modern concepts of business and the development of management science and organization led to the creation of a new qualitative trend in making decisions about the company and its surroundings. But still important in economics neoclassical views are associated with the analysis of price and production response in business

³ Ibidem, p. 78.

⁴ J. N a k o n i e c z n a, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, p. 26.

operations, without social or environmental aspects. This is related to the concept of human nature, as described by Adam Smith, which features selfishness, rationality of action or a tendency to trade⁵.

Human nature in the process of development of economy and science associated with it, came to be seen also as a consumer, who must deal with a situation of limited quantities of goods and funds to purchase them. There is therefore the need to make choices, not only in terms of production and consumption processes, but also the distribution of profits and other benefits of the management processes.

Solving the problem of scarcity in the economy has emerged in the form of the concept of Pareto efficiency, where the balance comes at a time when you can not improve the situation, one participant exchange expense of another⁶. So this is also the concept of economic and ethical ideas as the basis for the development of socially responsible business.

Contemporary theories of economics based on new assumptions about human nature, which is not considered to have a clear rational decision-making and the need to maximize utility. In fact, it turned out that many businesses fail due to insufficient engagement and persons employed in them, related to the separation of ownership from management processes. In addition, you should also consider whether the enterprise and household decisions are always homogeneous, resulting from the consensus of persons involved in their creation. Reality shows in fact that the various members of the organization can be guided by different motives in making decisions and other behaviors are meeting their needs.

An extremely important issue, approaching the concept of economics of corporate social responsibility is the availability of information and transparency for businesses postulated, at least in financial and accounting matters. With business practice, it is clear that getting full information about the state of the market and its future is impossible, but it should be excluded pathological behavior as intentional concealment of information by the operators.

Institutional School of Economics launched a study on the overall shape of the company. The most important assumption of the theory is that the company as an entity operating in the social and economic environment, which enforces certain behaviors, consistent with the principles of coexistence. They are dictated by custom, as of established law – both these groups of factors may evolve over time due to the needs of the business itself⁷.

In the course of the development of linkages between economic actors rise to the concept of transaction costs Ronald Coase. Enterprises were the reasons for its exis-

⁵ R. B a r t k o w i a k, *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, p. 38.

⁶ D. B e g g, S. F i s h e r, R. D o r n b u s h, *Ekonomia. Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, p. 426.

⁷ S. S u d o ł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, UMK, Toruń 2002, p. 40.

tence as an organization reducing manufacturing costs, hiring and sales by developing a top-down rules and agreements. These agreements are the basis for the coexistence of various entities, including the obligation to respect their rights and within the existing legal and ethical standards. Such contracts weaves allows for the existence of the company and control of its resources. The efficiency of the operation under the contract is sometimes hampered by his opportunistic attitude of the parties, to appropriating the benefits and minimize their own contribution.

The above considerations are further their origin theories, including the theory of agency that investigates the relationship between the owners of the company and its management. This situation occurs when the size of the company requires the employment of professionals, especially when widely held hinders the proper functioning and decision-making. As mentioned earlier, the tendency to selfish and opportunistic behavior enforces this construction contract between the owner and the manager in order to minimize the risk of conflict of interest and force behavior lawful, ethical and socially responsible⁸.

For the functioning of the company are important not only to external factors, but also shaping the structure and mode of action, i.e. the internal environment. The company can therefore receive a bundle of contracts whose performance depends on the sense of responsibility of employees. In connection with that the institutions in economics and management considerations appeared on behavioral trend⁹. They describe the company as a team of social games in which conflict is inevitable, and the management process is to search for the most optimal solutions for all participants in the exchange and production.

One of the new concepts of corporate social responsibility, stakeholder theory, which assumes that the condition for the existence of the organization is to achieve a balance of material and social, in the external and internal. In other words, any entity associated with the organization, should participate in the process of reaching a consensus, so that the entire organization has learned to develop optimal solutions. Otherwise, can lead to destabilization of the situation of the company, and even its demise, when different groups of stakeholders have great potential impact on the company (e.g. The lack of reliable fulfillment of contracts may result in loss of business contacts), or are activated in a crisis¹⁰. The ability to push through his point of view by each group may result in changes in company policy, as well as how it is perceived by the environment.

The origins of the debate on corporate social responsibility also derive macro-economic theory, in particular the concept of sustainable development. This theory draws attention to the excessive use of the environment, which may lead to wasting

⁸T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, p. 118.

⁹Ibidem, p. 219.

¹⁰*Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, p. 713.

and environmental disasters surrounded by human industrial activity. Economic growth, previously identified as the exploitation of available resources and improve the well-being by maximizing production, may in fact lead to a deterioration in the living conditions of modern societies. This concept is therefore the need to take social responsibility towards future generations¹¹.

Common points of Value Management and Corporate Social Responsibility

Due to the volatility of today's corporate environment, it is necessary to develop flexibility in the management processes and decisions that shape their value in the eyes of stakeholders. The processes of globalization and technological progress are the company's potential and possibilities of its development, but also force behavior in line with the expectations of the environment, at least in terms of interaction. In today's global economy dominated by trends that require the involvement of managers not only in decision-making processes for the production and sales, but also shape the prosperity audiences and communities. Among these trends can be distinguished¹²:

- increased interest in ecology and a healthy lifestyle;
- an increase in the importance of culture individualistic over collectivist;
- creating business partnerships;
- formation of clusters – networks between business, science and society;
- the increasing importance of the opinion of the buyer at their offer businesses;
- the use of modern technology and the ability to create relationships with the use of the media.

As indicated above, the direction of development of modern enterprise is moving towards closer business associations with the social sphere, which requires the formation of mutual relations on the principles of respect for the interests and honesty – transparency of the operation. Such actions are consistent with the concept of corporate social responsibility and allow you to increase the value of companies (and in particular brands) on the market.

Enterprises in its path of development aim to achieve the optimal position and competitive tendering. The first concerns the relationship of a conciliatory that require negotiation tools to shape the correct position on the market (to banks, suppliers, clients). The competitive position is formed when there is a conflict between the interests of the parties, or between competitors. Both of the described items enable the company to control the environment, the better they are, the greater the chance of success for the company.

¹¹ B. G u i l l o c h o n, *Globalizacja. Jeden świat – różne drogi rozwoju*, Larousse Polska, Warszawa 2003.

¹² *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, p. 63.

The strength of the competitiveness determine available resources and skills. Resources, especially in the dimension of the material and material in the modern economy are supplemented with intellectual capital. Skills are learned how to use resources in an optimal way for the formation of the company's market position. Skills can be divided into two main groups: the organization of production activities and to formulate the relationship with the environment.

In the course of world economic development, as we have previously discussed, there were new concepts of organizing labor exchanges and companies. So also changed the competitive advantages through which different actors have won and maintained market share. Companies today put emphasis not only on the use of available technology and methods of financial management, but mainly on the formation of his media image. At the same time, thanks to the availability of information to exercise control over the operations of the company allows different groups of stakeholders to make decisions in a manner favorable to them. This applies particularly to the shareholders of public companies, which through the use of online platforms can track the financial performance of their companies and make purchase and sale transactions in all capital markets of the world.

With the widespread availability of information also benefit companies that can adapt its offer to individual customer needs, no matter where it is or how to contact distance. The nature of competitive advantage in the eyes of buyers does not apply at this time only the price and the basic characteristics by which meets the needs of consumers. The growing importance in gaining and maintaining the attention of customers, and above all, their loyalty is attributed to meeting the needs of social acceptance and prevalence of use. Also, the image of the company, its involvement in social activities and charity, eco-friendly attitude, activity in the search for new solutions while respecting the limited resources, as well as the attitude of honesty and transparency, form the basis for the modern consumer decision-making.

Companies today can use a variety of classification buyers, not least because of the way making purchasing decisions. In connection with the development of the concept of corporate social responsibility, a new classification, developed by Environics International, based on a survey conducted in 1999–2002¹³. This classification divides buyers into groups depending on their attitude to the concept of CSR:

- Conventional activists (asking the companies to manage their operational responsibilities),
- Social activists (require companies to a broader approach that takes into account the interests of local and global);
- Undemanding pro-corporate;
- Traditionalists;
- Hopelessly passive;
- Requesting malcontents.

¹³C. P r a h a l a d, G. H a m e l, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999, p. 90.

Based on this distinction, companies can build their strategies and seek new channels and markets, and thus build their value in the competitive global market.

Summary

Oriented companies friendships to society and the environment are positively perceived by internal and external stakeholders, primarily for employees. In the course of the development of the world economy and the science of economics studies it can be concluded that in addition to changes in the type of resources used, there are also changes in the approach to the business environment. Socially responsible attitude needs not only to draw, but also to take care of resources. Easier access to a highly skilled workforce now provide not only pay conditions, but above all, a sense of mission and respect for the opinion of employees in building the company's strategy.

The value of modern enterprises is based primarily on their social image, and it requires companies to engage not only in the production and sales issues, but also in meeting the needs of customers in a broad sense.

Transparency functioning of enterprises and set standards for the flow of information allow you to create the image of a company whose shares will become interested in potential buyers, avoiding the risk of the financial crisis. Corporate Social Responsibility is therefore a tool to understand and build a sense of trust in business-to-consumer relations.

Bibliography

Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Begg D., Fisher S., Dornbush R., *Ekonomia. Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Gruszczycki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Guillouchon B., *Globalizacja. Jeden świat – różne drogi rozwoju*, Larousse Polska, Warszawa 2003.

Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Male S., *The Value Management Benchmark: A good practice framework for clients and practitioners*, Thomas Telford Publishing, London 1998.

Mullerat R., *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*, Kluwer Law International, London 2011.

Nakoneczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

Prahalad C., Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, UMK, Toruń 2002.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

BOŻENA GAJDZIK*

Environmental impact management in Polish steel industry

ENVIRONMENTAL IMPACT MANAGEMENT IN POLISH STEEL INDUSTRY

Environmental management is a part of management system in metallurgical enterprises. The key factors of environmental impact management in metallurgical enterprises are presented in the article. The aim of the article was the presentation of the ecological effects achieved in the metallurgical enterprises in Poland.

Keywords: sustainable development, environmental strategies, environmental impact management

Introduction

In 1989 Poland began the transformation of national economy. A process of thorough and universal changes began in the whole system of economy, that is in all its branches, regions, local economies and particular enterprises. A whole range of actions was taken in order to save, maintain or improve the business activity of the economic entities. The processes of adjustment of the enterprises to the requirements of the market economy were based on the private ownerships and complex restructuring. The recovery processes in metallurgy sector in Poland began in 1992¹.

New economic entities were created, which after repair restructuring underwent development restructuring and that allowed them to compete on the global market of metallurgy products. The basis for gaining the advantage in competitiveness was the construction of the enterprise value through new strategies of operation. One of those strategies was the strategy of environmental protection. Ecology is the major aspect of sustainable restructuring process². In the period of economic changes steelworks enterprises paid attention to limitation of negative influence on the environment. Eco-development, which means running business in such a way that it does not disturb significantly the balance in the environment, became a crucial condition of steelworks functioning.

* PhD Eng., Silesian University of Technology in Gliwice.

¹ More in: B. G a j d z i k, *Przedsiębiorstwa hutnicze po restrukturyzacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, p. 47.

² B. G a j d z i k, *The ecological value of metallurgical enterprise after privatization and restructuring*, „Metalurgija” 2012, Vol. 51, No. 1, pp. 129–132.

New technological investments were made to decrease the amount of produced pollution. Of a high importance was signing the first Climate Package by the Polish government, prepared by European Commission in 2008. The priority was to launch low-emission technology. Other environmental aspects are important too. The metallurgical company use procedures which are in force in organization guarantee appropriate handling of all generated waste.

The key goal is to reduce waste in steelworks installations. Hazardous waste production in the steelmaking process is transferred to external companies specialized in waste handling. By recycling, steelworks reduce the use of natural resources. In terms of environmental management the enterprises implement programs based on 3xR rule (Reduce, Reuse, Recycle). Examples of such programs are: rational waste management, that is reduction of the amount of metallurgical waste (currently per 1 Mg of produced steel there is 0.600 Mg of waste, mostly slag, 70% of which is disposed), reduction of pollution emission, particularly CO₂ – key environmental aspect of the enterprise (currently per 1 Mg of produced steel 1 Mg of CO₂ is produced), reduce of natural resources (currently per 1 Mg of produced steel 1.57 tonnes of iron ore and 0.69 tonne of coal is need)³.

Sustainable development and environmental strategies

The sustainable development concept is about the creation of conditions for a gradual elimination of processes and actions that are harmful to the environment and people's health and promoting environment friendly management methods⁴. The environmental strategy presents the manner in which a company is able to adapt for new demands of environment protection. The document indicates what the company ought to reduce the environmental nuisance. Its character is proactive and its realization does not only limit the quantity of wastes and pollution, but also prevents from their production. The realization of environmental strategy brings the most desired effects when it is being used for a long period of time therefore it is necessary to realize it regularly and constantly.

Implementation of the environmental strategy fundamentally influences the living conditions of present and future generations. It is a continuous aspiration to improve the quality of natural environment – think globally, act locally. The environmental protection strategies appeared in the late first half of the 20th century along with the development of the ecology awareness of societies and organizations. The strategies were progressing through the strategy of dilution, filtration, neutralization

³ On the base of: Sustainability report ArcelorMittal Poland 2014, pkt. 4.1. Steel production, p. 29, http://corporate.arcelormittal.com/-/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AM_Poland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf (accessed: 22.04.2014).

⁴ Rio Declaration on Environment and Development 1992, www.unep.org/documents.multilingual/default.asp?documentid=78&articleid=1163 (accessed: 16.04.2016).

of the wastes, recirculation until the strategy of waste minimization and the strategy of Cleaner Production (CP).

The environmental protection strategies are called environmental strategies⁵. Manufacturing companies use dynamic model of environmental protection. This model underlines the fact that the environmental changes depend on time. Modern strategies are based on the skills of foreseeing them and on prevention of negative effects. The idea is based on waste source reduction in a concrete production process (manufacture). The prevention of waste production is connected with saving the use of energy and sources; therefore it has a specific economic reflection.

The environmental strategies are active, constant and preventive. Using them companies realize technological investments (BAT). The environmental strategies are directed at eco-efficiency of production processes and eco-products, such as search and implementation of new wasteless or quasiwasteless technologies, production of closed production cycles, creation of products that are environment friendly, utilization of wastes as secondary source materials. Their realization lessens the risk of environmental pollution and has a positive influence on people's health condition and the quality of environment. Moreover, the modern strategies develop a responsible enterprise (win-win project management). A businessman foresees the environmental effects of actions and minimizes or eliminates negative actions for the environment⁶.

Key factors of environmental impact management in Polish metallurgical enterprises

Environmental impact is unavoidable in metallurgical processes. Environmental protection management is an integral part of the Integrated Management System. Key factors of environmental impact management are: Process Safety Management Systems according to stipulations of Environmental Protection Act, Environmental Management System according to EN ISO 14001:2004, Energy Management System according to EN ISO 50001:2011, H&S Management System according to PN-N 18801:2004 and BS OHSAS 18001:2007, Quality Management System according to EN ISO 9001:2008 and Quality Management System according to ISO TS 16949:2009 (production for car sector)⁷.

The Environmental Management System comprises an organisational structure, planning, responsibilities, rules of proceeding, procedures, processes and measures

⁵ More in: B. G a j d z i k, *Comprehensive classification of environmental aspects in metallurgical enterprise*, „Metalurgija” 2012, Vol. 51, No. 4, pp. 541–544.

⁶ More in: B. G a j d z i k, *Environmental aspects, strategies and waste logistic system based on the example of metallurgical company*, „Metalurgija” 2009, Vol. 48, No. 1, pp. 63–67.

⁷ On the base of components in ArcelorMittal Poland: http://corporate.arcelormittal.com/-/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AMPoland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf (accessed: 22.04.2016).

used to develop, implement, analyse and maintain the environmental policy. The environment management as the management of polluted and damaged environment. So the environment management tends towards eliminating wrong impact (pollution prevention).

Environmental Management System metallurgical enterprises is a part of World Class Manufacturing (WCM). World Class Manufacturing assumes increase of efficiency of the company by elimination of all the losses and wastage. In this process the emphasis is put on the relationships of the company with the employees, including provision of the quality of products, standards of customer service and environment protection and social activities for local communities.

World Class Manufacturing is based on the one hand on the management of the enterprise and on the other on the reduction of costs of conducted activities. Besides environment the pillars of WCM are: health and safety, cost deployment, focused improvement, autonomous maintenance, professional maintenance, people development, early equipment management, product quality, customers service, CSR (Social Responsibility)⁸. Two components: Integrated Management System and World Class Manufacturing created the structure of modern management in metallurgical enterprises in Poland (about 90% of Polish steel market belong to foreign capital, the most important capital group is ArcelorMittal).

Environmental impact in metallurgical production process in Poland

In accordance with ISO 14001 requirements a steel plant should develop a procedure for identifying environmental aspects of its activities, products and services, that are to be controlled by the company. The key environmental aspects in steel industry are: CO₂ emissions (98,1% in the structure of gas emissions)⁹, waste: slag (62,7%)¹⁰, dust emission (0.54 kgs/tonne of crude steel)¹¹ and water and energy consumption.

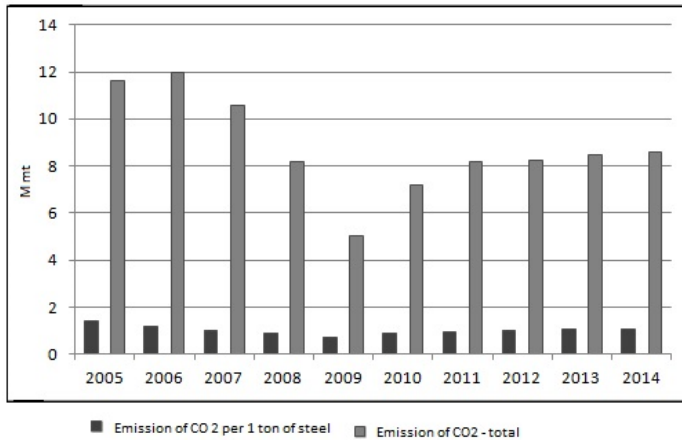
The excessive carbon dioxide emission (CO₂ in the overall gas emission structure represents over 98,1%) became a challenge for steelworks. After years of changes, including the definitive withdraw of steel production in open-hearth furnace in 2002, the limitation in gas emission in steelworks was reached. CO₂ emission was at the level of 1.06 tonnes per tonne of crude steel, i.e. slightly over 8 million tonnes per year. From 2005 year Polish steelworks plants realize measurement of CO₂ emission (Picture 1).

⁸ More in: B. G a j d z i k, *World Class Manufacturing in metallurgical enterprise*, „Metalurgija” 2013, Vol. 52, No. 1, pp. 131–134.

⁹ Report 2015: Polish steel industry, Polish Steel Association, Katowice 2015, p. 29, www.hiph.pl (accessed: 22.04.2014).

¹⁰ Ibidem, p. 32.

¹¹ Ibidem, p. 30.



S o u r c e: Picture 1–5: Own research on the base of statistic yearbooks and reports: „Rocznik Statystyczny Przemysłu”, GUS, Warszawa 1990–2014; „Polski Przemysł Stalowy”, Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 1998–2014.

Picture 1. Emission of CO₂ in Polish steel industry

In Table 1 emission of gas in the biggest steel enterprise in Poland – ArcelorMittal Poland is presented. The enterprise produces about 5 million tonnes of steel per year – that is about 70% of Polish steel production.

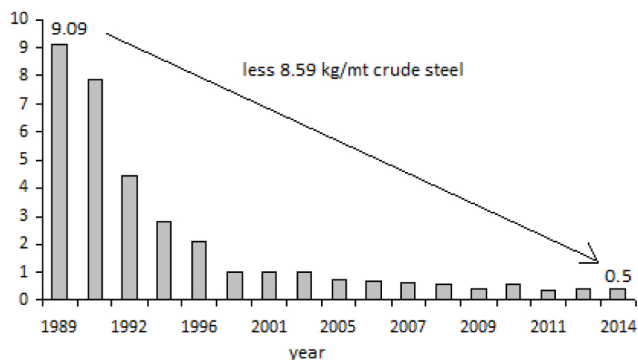
T a b l e 1

Emission of NO_x, SO_x and other relevant compounds emitted to the air in ArcelorMittal Poland in 2013–2014 (rounded up to full tonnes)

Gas emission	2013	2014
NO _x	7 613	9 979
SO _x	8 105	11 153
Volatile organic compounds	9	12
Suspended dust	2 769	3 196

S o u r c e: On the base of: Sustainability report ArcelorMittal Poland 2014, pkt. 4.3. Environmental impact, p. 41; Sustainability report ArcelorMittal Poland 2013, p. 47, http://corporate.arcelormittal.com/-/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AMPoland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf and _2013 (accessed: 16.04.2016).

Another environmental aspect was dust pollution. Before the restructuring process steelworks used to produce over 9 kg of dust per 1 tonne of crude steel (data from 1989). At present per 1 tonne of steel 0.5 kg of dust falls (Picture 2). The decrease of 8.59 kg per 1 tonne of steel is a significant improvement. In the category of the changes level it states a radical change (the positive aspect of ecological steelworks restructuring process).



Picture 2. Dust emission in Polish steel industry
(per 1 tonne of steel)

In Table 2 emission of dust in relation to steel production in Poland is presented.

Table 2
*Steel production and dust emission in Polish steel industry
in 1989–2014*

Year	Steel production [million tonnes]	Dust emission [thousand tonnes]
1989	15.1	135
1990	13.6	107
1992	9.8	45.3
1994	11.0	27.4
1996	10.4	17.8
2000	10.5	10.9
2001	8.8	8.7
2002	8.4	8.6
2005	8.3	6.2
2006	10.0	7.0
2007	10.6	6.3
2008	9.1	5.5
2009	7.1	4.7
2010	8.0	4.7
2011	8.8	3.0
2012	8.4	2.7
2013	8.0	3.4
2014	8.6	4.6

S o u r c e: Own research/statistical analysis on the base of statistic yearbooks and reports: „Rocznik Statystyczny Przemysłu”, GUS, Warszawa 1990–2014; „Polski Przemysł Stalowy”, Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 1998–2014.

Managing wastes has improved as well. Over 65% of wastes produced (steel strap, slag, mill scale, sludge, other waste) undergo the recycling process (Table 3).

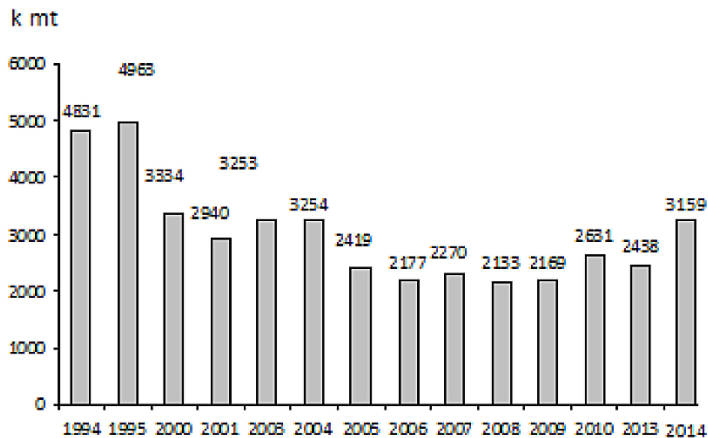
Table 3

Waste management in 2000 through 2014 in Polish steel industry

Description	2000	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total solid waste, of which:	5947	5419	5215	5804	3706	4945	4419	4400	3726	4078	4458	4794	4097	5015
• recovered	5526	5124	4808	4421	2485	3886	3694	3684	3474	3842	4269	4351	3811	3262
• disposed of									209	117	128	245	165	172
• temporarily stored	421	295	457	451	502	304	601	600	43	119	61	198	92	130

Source: Own research on the base of statistic yearbooks and reports: „Rocznik Statystyczny Przemysłu”, GUS, Warszawa 1990–2014; „Polski Przemysł Stalowy”, Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 1998–2014.

Among the waste 60% is steel and blast furnace slag. In 90s the post-production waste amounted to 4963 thousand tonnes, nowadays it is 3159 thousand tonnes (the decrease of over 36%; Picture 3).

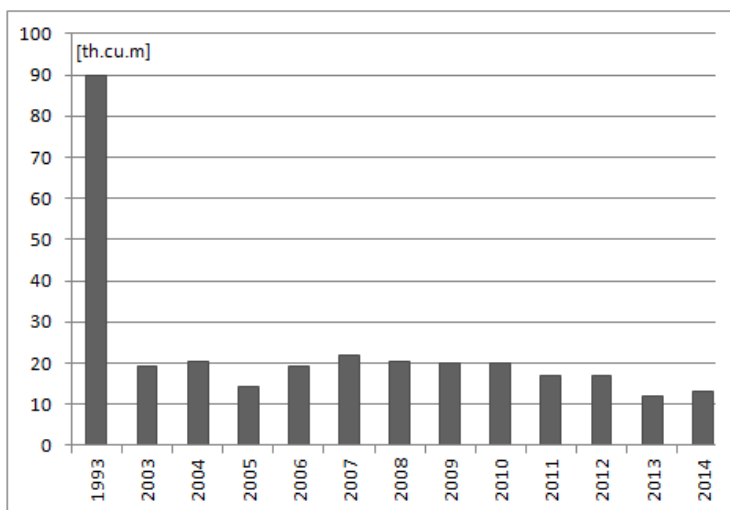


Picture 3. Slag in iron and steel sector in 1994–2014

In two the biggest steelworks plants: Dabrowa Gornicza and Cracow 70% own waste subject to recycling. Sludges are first stored in storage yards and after they have been drained they are transferred for management; slag – it is subject to immediate granulation and afterwards sold to external entities or periodically store and then processed into aggregate; scrap – treated as iron bearing charge and transferred to installation for secondary hot metal production¹².

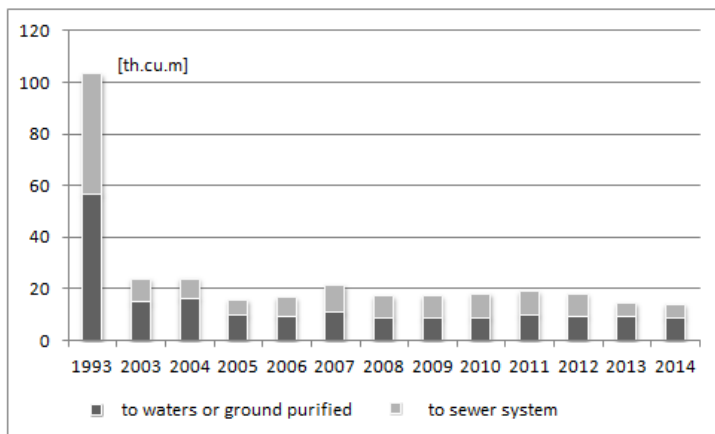
¹²Sustainability report ArcelorMittal Poland 2014, pkt. 4.3. Environmental impact, p. 42, http://corporate.arcelormittal.com/-/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AMPoland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf (accessed: 22.04.2014).

Apart from the limitation in gas and dust emission and waste management a significant improvement in water economy has been gained. Before the restructuring process uncleaned water used to end up in water intakes or soil. Since 2008 steelworks have totally stopped draining uncleaned water into soil or surface water/sewage. Sewage produced by steelworks in the amount of about 25 000 thousand m^3 annually is purified. The newest technology allowed also to limit the usage of water. For production from 13 000 thousands m^3 of water to 20 000 thousands m^3 are used (Picture 4). Before the restructuring process steelworks used to use more than 100 cubic hettrometres of water annually. Percent water subject to recycling in steelworks plants is from 50 to 100%. Iron and steel enterprises operate closed-circuit water system.



Picture 4. Water use for production in Polish steel industry

Management of effluents in steel industry is presented on the Picture 5. From 1993, the steel sector decreased its effluents by 90%.



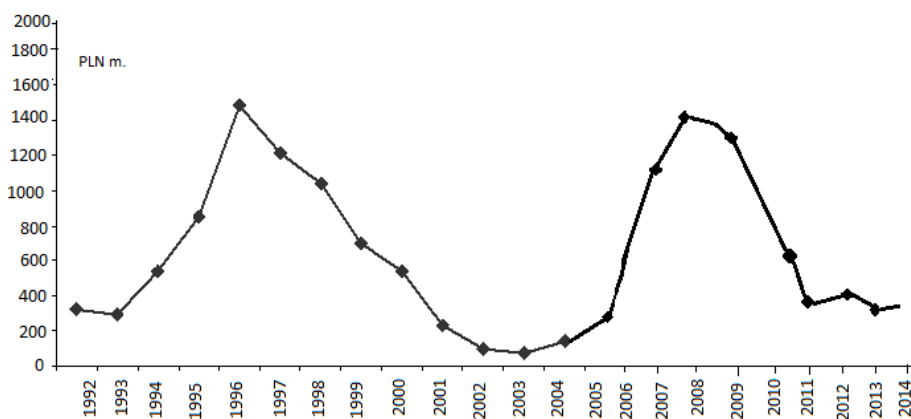
Picture 5. Management of effluents in steel industry in 1993–2014

Steel industry belongs to the group of the most energy intensive industries in the world. Energy accounts for 20% of total costs per tonne of steel produced. Only one steelworks – ArcelorMittal Poland – 250 006 603 GJ was total direct energy consumption in 2014¹³.

Expenditures on investment in Polish steel industry

The highest funds for technological investments were done in 1995–2000, in this five-year period the funds for investments amounted to PLN 5813 m. In the following five-year time the funds for investments varied from PLN 100 or 200 m. After privatisation of the biggest steelworks – Polskie Huty Stali – PHS foreign investor ISPAT, which purchased the steelworks began other investments (connected with knowledge and changes). In the biggest steel enterprise in Poland – ArcelorMittal Poland – PLN 5 bn. was invested in ten years after the privatisation process (the privatisation took place in 2004).

In 2004–2014 steel sector spent more than 10 PLN bn. on new investment and technology. The highest expenditures were in 2007–2008. During economic crisis the investment was less than before 2008¹⁴ (Picture 6).



Source: On the base of: J. Furman, M. Żelichowska, R. Sosnowski, *Czynniki postępu technicznego jako determinanta konkurencyjności polskiego hutnictwa żelaza i stali*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 2005, t. 72, nr 6, p. 334; *Sytuacja sektora stalowego w Polsce*, „Biuletyn AGH, Magazyn Informacyjny Akademii Górniczo-Hutniczej” 2014, nr 77, pp. 1–6, <http://www.biuletyn.agh.edu.pl> (accessed: 22.04.2014).

Picture 6. Investment expenditure in Polish metallurgy in 1992–2014

¹³ Ibidem, p. 40.

¹⁴ On the base of: *Sytuacja sektora stalowego w Polsce*, „Biuletyn AGH, Magazyn Informacyjny Akademii Górniczo-Hutniczej” 2014, nr 77, pp. 1–6, <http://www.biuletyn.agh.edu.pl> (accessed: 22.04.2014).

Conclusion

The privatisation of steelworks plants after 1989 and restructuring of the metallurgical sector, as well as the implementation of the ecological strategies allowed the new entity to adjust gradually to the new requirements of the market. After the analysis of the data included in the environment reports it was concluded that the steel industry in Poland reached significant ecological effects by the reduction of pollution emission to the environment and by the reduction of energy and water resources application*.

Bibliography

Furman J., Żelichowska M., Sosnowski R., *Czynniki postępu technicznego jako determinanta konkurencyjności polskiego hutnictwa żelaza i stali*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 2005, t. 72, nr 6, pp. 332–337.

Gajdzik B., *Comprehensive classification of environmental aspects in metallurgical enterprise*, „Metalurgia” 2012, Vol. 51, No. 4, pp. 541–544.

Gajdzik B., *Environmental aspects strategies and waste logistic system based on the example of metallurgical company*, „Metalurgia” 2009, Vol. 48, No. 1, pp. 63–67.

Gajdzik B., *Przedsiębiorstwa hutnicze po restrukturyzacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

Gajdzik B., *The ecological value of metallurgical enterprise after privatization and restructuring*, „Metalurgia” 2012, Vol. 51, No. 1, pp. 129–132.

Gajdzik B., *World Class Manufacturing in metallurgical enterprise*, „Metalurgia” 2013, Vol. 52, No. 1, pp. 131–134.

Polish steel industry, Polish Steel Association, Katowice 2015, p. 29, www.hiph.pl (accessed: 22.04.2014).

Sustainability report ArcelorMittal Poland 2014, pkt. 4.1. Steel production, p. 29, http://corporate.arcelormittal.com/-/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AMPoland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf (accessed: 22.04.2014).

Sytuacja sektora stalowego w Polsce, „Biuletyn AGH, Magazyn Informacyjny Akademii Górniczo-Hutniczej” 2014, nr 77, pp. 1–6, <http://www.biuletyn.agh.edu.pl> (accessed: 22.04.2014).

* All figures and tables are results of own research on the base of statistic yearbooks and reports: „Rocznik Statystyczny Przemysłu”, GUS, Warszawa 1990–2014; „Polski Przemysł Stalowy”, Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 1998–2014.

ANETA WSZELAKI*

Procedures and techniques of internal audit in public administration in view of Polish legislation

PROCEDURES AND TECHNIQUES OF INTERNAL AUDIT
IN PUBLIC ADMINISTRATION IN VIEW
OF POLISH LEGISLATION

the purpose of this article is to identify procedures and techniques of internal audit in the public finance sector units, their determinants, their scope and presentation rules of engagements documentation and presentation of audit results in view of legal regulations. The article uses a national literature in this area and legislation. We analyzed and compared the existing legislation in the range internal audit and reviews and analyzes the available literature in the field of national methods and techniques of internal audit. The article is an attempt to answer the question of what methods can benefit the auditors conducting internal audit activities in the public finance sector units, what are the procedures and forms for documenting internal audit.

Keywords: internal audit, public sector, techniques internal audit, internal audit procedures

Introduction

The Public Finance Act defines the responsibilities of public sector entities in terms of internal audit. The purpose of internal audit is to provide the head of the unit an objective assessment of compliance of its operations with applicable laws and internal regulations, assess the efficiency and effectiveness of the management and control systems as well as consulting activities, and proposing improvements. Properly defined areas of audit tests allow for the selection of research methods, the basic criteria for the range of tests are identified types and ranges of risk. The success and effectiveness of the internal audit of public sector entities need to harmonize many aspects, such as the organization, methods, techniques, procedures, and competent managers and performing audit.

The purpose of this article is to demonstrate that the internal audit is an essential and obligatory element of in the activities of the public finance sector. That is why it is important to identify the procedures and techniques of internal audit – the conditions, scope. The purpose of the article is further indication of the rules of audit documentation and presentation of the audit results.

* Dr, University of Economics in Katowice.

The concept and essence of the internal audit

In the literature and in practice there are many different definitions of internal audit, which expose the internal audit is an independent and objective assessment of the way the organization is managed and controlled, while management involves using mainly the protection of property and the efficient and economical (management) to use the organization's resources¹. Internal audit is an independent, objective activity of an advisory nature, conducted in order to bring added value to the organization and improve its functioning. In addition, internal audit helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic and consistent action for assessing and improving the effectiveness of risk management is a system of control and organization management². The beginnings of modern internal audit determines the year 1941 when it was created in the United States Institute of Internal Auditors³.

The Polish term audit practice appeared in the early 90s of the twentieth century in relation to the verification of the financial statements, while in the public finance sector units obligation was introduced by the Law of 7 July 2001 amending the Law on Public Finance of November 26, 1998, which defined internal audit as all activities through which the entity manager obtains an objective and independent assessment of the functioning of the unit in terms of of financial management in terms of legality, efficiency, reliability and transparency and disclosure⁴.

Another Public Finance Act 2005 broadened the definition of audit, defining it as all activities involving independent study of the management and control unit including financial control procedures, as a result of which the head of the unit obtains an objective and independent assessment of the adequacy, effectiveness and efficiency of these systems and consulting activities, including the submission of applications, aimed at improving the functioning of the unit⁵. The current Public Finance Act of 29 August 2009 states that the internal audit activity is independent and objective, the aim of which is to support the Minister in charge of department or head of the unit in achieving the objectives and tasks through systematic evaluation of management control and consulting activities⁶.

Internal audit is often identified with the internal control, while it is carried by the cell control appointed by the head of the unit to verify the operation of the entity's

¹ Cf. J. Banaśkiewicz, *Audyty wewnętrzne. Spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003, p. 6.

² Cf. K. Czerwiński, *Audyty Wewnętrzne*, InfoAudit, Warszawa 2005, p. 10.

³ Cf. K. Winiarska, *Audyty wewnętrzne 2008*, Difin, Warszawa 2008, pp. 11–13.

⁴ Cf. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2001 r. nr 102, poz. 1116, art. 35c, z późn. zm.

⁵ Cf. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2005 r. nr 249, poz. 2104, art. 48, z późn. zm.

⁶ Cf. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240, art. 272, z późn. zm.

internal control. While the internal control systematically controls all operations and procedures, it discovers errors, looking guilty and request their punishment. Internal audit is different from the control, among others: working methods, the scope of the independence, the exercise of their duties, the location of the organizational form of action, the criteria used to assess whether the effect of the work. Internal control is a temporary, examine the facts, while the internal audit is proactive, independent, indicates weaknesses and presents an objective picture of the functioning of the unit and shows the areas of risk in the course of achieving the desired objectives. Auditing of control differs primarily the role and character⁷.

In Poland, a statutory duty to conduct an internal audit consisted of units specified in art. 274 of the Act of 27 August 2009 on public finances, thus internal audit conducted in the Office of the Prime Minister, ministries, provincial offices, customs chambers, tax offices, Social Insurance, including actively managed funds, Agricultural Social Insurance Fund, including funds managed by the President of the Agricultural Social Insurance Fund and the National Health Fund. In addition, internal audit is carried out in accordance with Article 274 of the Act of 27 August 2009:

- 1) state budgetary units, if the amount included in the financial plan of the budgetary revenue or the expenditure exceeds the amount of 40.000 thousand zł;
- 2) public universities, if the amount included in the plan material and financial income or expenses exceeded the amount of 40.000 thousand zł;
- 3) independent public health care facilities that have not been created by the local government units, if the amount included in the financial plan of revenues or costs exceed the amount of 40.000 thousand zł;
- 4) executive agencies, if the amount included in the financial plan of revenues or costs exceed the amount of 40.000 thousand zł;
- 5) state target funds, if the amount included in the financial plan of revenues or costs exceed the amount of 40.000 thousand zł;
- 6) local government units, if included in the budget resolution government entities the amount of income and the amount of revenue or expenses and expenses exceeded the amount of 40.000 thousand zł;
- 7) units of public finance sector, where managers decide to conduct an internal audit;
- 8) units of the department designated by the competent minister in charge of department.

With the Public Finance Act reveals that an internal audit carried out in units of public finance sector and the local government units if they collect public funds or make public spending more than 40.000 thousand zł⁸.

⁷ Cf. *Metody i procedury audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. A. Kostur, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007, pp. 76–78.

⁸ Cf. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych..., op. cit., art. 274.

Internal audit includes the assessment of its internal control system, risk management and quality of tasks performed by the entity. The purpose of internal audit is⁹:

- identification and analysis of risks associated with the activities of the entity and the evaluation of the effectiveness of risk management and assessment of internal control;

- to express an opinion on the effectiveness of controls in the test system;

- delivery head of the unit based on an assessment of the internal control system, the unit is working properly;

- to report on its findings and submit its comments and conclusions (recommendations) for improving business units in the area.

Implementation of the audit task requires planning, conduct the procedures and the use of multiple techniques and statistical tools.

The use of risk analysis in the planning of audit

The Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors IIA), the organization an international, bringing together internal auditors, defines the requirements to be met by internal audit in the identification, analysis and risk management, the risk has a decisive influence on the choice of engagements. During the preparation of the annual plan and the plan of engagements auditor uses risk analysis¹⁰.

International standards for the professional practice of internal audit define risk as the possibility of an event occurring that will have an impact on the achievement of complex goals. Risk is measured by the impact (impact force) and the probability of its occurrence¹¹. Similarly, the term risk has been defined in the Manual of Internal Audit in public administration – the risk is the probability of occurrence of any event, action or lack of action, which may result in damage to property or the image of the entity, or that prejudice the achievement of its purposes and tasks¹².

Internal audit identifies and analyzes the risks of the functioning of the unit in order to evaluate the risk management system and appropriate action with respect thereto. Risk analysis in relation to the internal audit covers the following elements: a risk factor, risk area, the risk weight risks, audit risk, materiality¹³.

⁹ Cf. K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny ... op. cit.*, pp. 41–42.

¹⁰ Cf. K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu wewnętrznego*, LINK, Szczecin 2003, p. 51.

¹¹ Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, „Dziennik Urzędowy Ministra Finansów” 2013, 20 czerwiec, poz. 15.

¹² Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów 2003, p. 21, www.mf.gov.pl (accessed: 23.03.2016).

¹³ Cf. T. Kizikiewicz, *Audyty wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2009, pp. 71–72.

According to the Manual of Internal Audit primary purpose of internal audit is to reduce the risk in terms of of business. The risk assessment process should be distinguished two stages:

- 1) identification of risk areas,
- 2) the risk analysis.

The internal auditor according to their professional judgment and intuition alone identifies areas of risk or phenomena, processes or problems requiring an audit, because there is no universal set that would allow to identify areas of risk. When gathering information to identify areas of risk, the auditor should consider: objectives and tasks for the results before the audit or inspection, the provisions relating to the operation unit, the financial statements, the results of previously made other assessments adequacy, effectiveness and efficiency of the procedures, the results of interviews with employees, management and directors cells.

As a result of the risk analysis are ranked risk areas in terms of their importance to the operation of the unit and the order of carrying out audit tasks. Auditor in the analysis of the incoming information, draws attention to the sensitive points related to the activities of the entity, such as goals, objectives and the legal provisions relating to the individual, the size of the property, which has, financial position, operating conditions in the unit, working conditions in the unit, qualifications and number of employees, number, type and volume of financial operations. The primary objective of risk analysis is to identify areas where the risk is greatest. It should be carried out consistently by the method specified¹⁴.

Among the methods of risk analysis are distinguished: the method of estimates and mathematical methods (summary). Methods estimates are based primarily on the experience of the person making the risk assessment, as determined on the basis of its judgment. Which in turn requires the auditor deep knowledge of the audited entity. These methods suffer from the disadvantages that relate to difficulties in accurate assessment of risk and the advantage is ease of use. An example of estimation method is the method of expert groups. It is based on the fact that the analysis of audit tasks carried a group of developing its own list of tasks assigned to the level of risk. This method is easy to use, quick to conduct, but the result of the risk analysis is dependent on the subjective assessments of auditors and therefore the results overturned.

Mathematical methods are more labor-intensive and carried them on the basis of mathematical formulas usually with the use of spreadsheets. They are more expensive and may prove to be more effective in the long run¹⁵. Advantages and disadvantages of these methods is presented in Table 1.

¹⁴ Cf. A. T y k a, *Poradnik audytora wewnętrznego jednostek sektora finansów publicznych. Tryb postępowania, dokumentacja*, ODDK, Gdańsk 2005, pp. 22–24.

¹⁵ Cf. K. C z e r w i ń s k i, *Audyt Wewnętrzny...*, op .cit., pp. 64–65.

T a b l e 1

Advantages and disadvantages of risk analysis methods in internal audit

Type of method	Advantages	Disadvantages
Methods estimates	<ul style="list-style-type: none"> – ease of use – the possibility of imaging data presentation – the use of low cost (both financial and time) – carrying out in cooperation with the management 	<ul style="list-style-type: none"> – subjectivism – the difficulty of accurate risk assessment – ease undermine results – the possibility of being accused of the auditor about the lack of professionalism – the ability to override the changes taking place in the unit
Mathematical methods	<ul style="list-style-type: none"> – documenting professional risk analysis – the ability to measure trends – carrying out in cooperation with the management – the comparability of results of the analysis carried out in different periods 	<ul style="list-style-type: none"> – costly – time-consuming – the need for constant updates – a subjective selection of variables

S o u r c e: K. C z e r w i ń s k i, *Audyt Wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005, p. 64–65.

Mathematical methods require risk identification and grouping of risk factors in categories and assign weights risk factors. Threats to the organization, individuals can result from a number of risk factors, which are divided by categories of risk factors such as: internal (unit size), external (legal environment), financial (liquidity), operational (innovation), quality management (organization units) and the functioning of the internal control (division of responsibilities). Individual risk factors should be assigned weights that may be varied for specific audit tasks in a 4-point scale (low, medium, high and very high).

Other methods that can take advantage of the auditor in identifying the risks are:

1) the risk map, which classifies risk areas according to their importance and the probability of their occurrence on every area of adverse events; risk classification is made in the form of matrix;

2) risk assessment questionnaire, which consists in preparing the auditor agreed list of questions to employees of the unit, distributed in order to obtain information and enable the identification of risk areas;

3) brainstorming, which requires an assessment of all sources of risk from internal and external factors¹⁶.

Elements of risk identification can be used separately or in combination, as these are complementary elements that improve the quality of risk identification. The organization should document the methods used to systematically identify risks, to

¹⁶ Cf. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej..., op. cit., pp. 24–25.

ensure the transparency of the method used¹⁷. Risk analysis can decide to: the scope and frequency of audits¹⁸.

Based on risk analysis, internal audit, prepares the annual internal audit plan, which is in accordance with Article 283 of the Act of 27 August 2009 on public finances. Develop the annual audit plan regulated by the Regulation of the Minister of Finance dated February 1, 2010 on conducting and documenting internal audit. In accordance with paragraph 5 of this Regulation, the head of the internal audit department or the internal auditor prior to the preparation of the audit plan analyzes the risks to the operation of the unit, which is led internal audit. The whole process of analyzing risk areas should be documented. In addition, the internal auditor shall ensure that in the process of analyzing risk areas took part head of the unit, which is run internal audit.

Based on the analysis of risk manager of the internal audit or the auditor of the service provider shall draw up a list of all the areas of risk, taking into account the order resulting from the risk assessment, with the results of the risk analysis. In addition, in order to prepare the audit plan manager of the internal audit, carried out an analysis of personal resources of the internal audit, taking into account in particular: time for training and professional development, the time spent on organizational tasks, holidays and other absences and reserve time¹⁹.

Internal audit plan, signed by the head of the internal audit, then head of the unit shall include in particular:

- the results of the risk analysis;
- the results of the analysis of human resources;
- the list of risk areas, which will be carried out tasks;
- information on the planned time in man-days for each task;
- information on the planned time in man-days for the implementation of advisory activities and checking;
- information on the audit cycle.

A copy of the audit plan communicated to the internal audit unit created the ministry responsible for that department of government by 15 January each year. In accordance with the provisions of the Act of 27 August 2009 on Public Finances Minister of Finance there is no delegation to determine the design internal audit plan and report on its implementation. The formula audit plan effective unit should be developed in consultation with the head unit and contain the necessary elements defined in the Regulation of the Minister of Finance dated February 1, 2010 on conducting and documenting internal audit²⁰.

¹⁷ Cf. Podręcznik wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce – zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, www.mf.gov.pl (accessed: 23.03.2016).

¹⁸ Cf. K. C z e r w i ń s k i, *Audyty Wewnętrzny...*, op. cit., pp. 77–79.

¹⁹ Cf. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz.U. z 2010 r. nr 21, poz.108, rozdz. 2, z późn. zm.

²⁰ Cf. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych..., op. cit., art. 285.

Procedures and techniques of internal audit – theoretical background

The duties of the auditor performing the audit task should be:

- a) carry out the audit in accordance with the rules and procedures set out in legislation;
- b) objectively make findings and document them reliably;
- c) during the audit task to prepare all the documents.

The task assigned to perform the audit, which must be signed before the start of the auditor shall be approved by the head of internal audit²¹. In the implementation an audit task can distinguish several phases, among which are²²:

- 1) the initial phase (including, for example, to determine the period which is to include audit, risk analysis, to define objects audit);
- 2) the main phase (including preliminary tests, gather information, facts and their assessment and then followed the development of the preliminary conclusions of the report);
- 3) the final phase (including drawing up a report on the implementation of audit tasks and monitoring of implementation of recommendations).

The most important tasks to be performed audit of the implementation of the tasks are listed in the audit program.

The internal auditor, joining the study audit, it must define the rules for selecting items to test. It uses this technique to audit: testing the entire population or sample. If the study is subject to a community consisting of a small number of items shall be tested complete (full), but if the community is large, then apply sampling, consisting in limiting the examination to try selected from the entire population²³. When choosing sampling methods should be guided by the principle that it should provide such information to the lessons learned are relevant to the audit evidence. Auditor selecting sampling method at the initial stage should determine: what is the purpose of the study sample, which is studied community, its nature and size, and whether the selected items are available²⁴.

The internal auditor should keep records of the internal audit in writing. This documentation shall be determined and archived in accordance with the rules in force in the unit. Auditors accumulate documentation and document the results of audit work in current and constant acts of the audit²⁵. The internal auditor after completing the audit shall prepare a draft audit report in which it informs the con-

²¹ Cf. *Metody i procedury audytu wewnętrznego...*, op. cit., pp. 184–185.

²² Cf. K. C z e r w i ń s k i, H. G r o c h o l s k i, *Podstawy audytu wewnętrznego...*, op. cit., pp. 213–215.

²³ Cf. T. K i z i u k i e w i c z, *Audyt wewnętrzny w jednostkach...*, op. cit., pp. 134–135.

²⁴ Cf. *ibidem*, pp. 132–134.

²⁵ Cf. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. ..., op. cit., par. 13.

clusions (recommendations) and their implementation and submit it to the head of the cell audited. Following that meeting the auditor shall prepare a report of the audit²⁶. A report should be characterized by: accuracy, clarity, conciseness, reliability, timeliness and then its value is increasing and is a reliable source of information²⁷. Besides reporting on the implementation of internal audit, the head of internal audit unit consists of head of the unit report on the implementation of the annual audit plan and informs him about the extent of its implementation²⁸.

Conclusion

The article indicates that the issue of internal audit in Poland is regulated in several legal acts, from the Public Finance Act, by the Minister of Finance after the announcements of the Minister of Finance. An important role in the proper meaning of the internal audit, perform useful publications posted on the website of the Ministry of Finance department of public finances in the form of textbooks. The regulations defined the concept of internal audit and its main objective, which is primarily to supply the head unit with objective assessment of compliance of operations with applicable laws and internal regulations, assess the efficiency and effectiveness of the management and control systems.

They indicated that they employ internal auditors audit procedures and techniques are subject to appropriate auditing and achieving the objectives of the audit. Auditors should work out the test model adapted to the specific activities and an audit task. As a basis for the study audit should be given to the risk analysis in the planning of the internal audit. The article uses the national literature in this area and legislation.

Bibliography

Banaszkiewicz J., *Audyty wewnętrzne. Spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.

Czerwinski K., *Audyty Wewnętrzne*, InfoAudit, Warszawa 2005.

Czerwinski K., Grocholski H., *Podstawy audytu wewnętrznego*, LINK, Szczecin 2003.

Kizukiewicz T., *Audyty wewnętrzne w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2009.

Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, „Dziennik Urzędowy Ministra Finansów” 2013, 20 czerwiec, poz. 15.

Metody i procedury audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, red. A. Kostur, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.

²⁶ Cf. ibidem, par. 24.

²⁷ Cf. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej..., op. cit., pp. 39–42.

²⁸ Cf. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. ..., op. cit., par. 33.

Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów 2003, www.mf.gov.pl (accessed: 23.03.2016).

Podręcznik wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce – zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, www.mf.gov.pl (accessed: 23.03.2016).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz.U. z 2010 r. nr 21, poz. 108, z późn. zm.

T y k a A., *Poradnik audytora wewnętrznego jednostek sektora finansów publicznych. Tryb postępowania, dokumentacja*, ODDK, Gdańsk 2005.

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2001 r. nr 102, poz. 1116, z późn. zm.

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2005 r. nr 249, poz. 2104, z późn. zm.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240, art. 272, z późn. zm.

W i n i a r s k a K., *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008.

ADAM WALAWENDER*
JADWIGA RATAJCZAK**

Istota budżetu gminy w gospodarce komunalnej i mieszkaniowej

THE ESSENCE OF THE MUNICIPAL BUDGET IN THE MUNICIPAL AND HOUSING

The municipality independently manages the finances. The plan of incomes and expenses the municipality passed a by law for a period of one calendar year. The draft budget is developing management based on the budget law and the guidelines of the municipal council, the municipal council adopts while. The revenues of local government units are public funds collected by these units from individuals, legal persons and entities without legal personality, as well as funds received from the state budget in the form of subsidies and grants for the implementation of specific tasks. However, the revenue received is not always sufficient to meet all the needs of the residents. Municipal authorities have to choose the directions of development and the way of spending public funds.

Keywords: municipality, budget, municipal management, revenue, expenditure, accounting principles, financial plan, grants, subsidies

Podstawę prawną funkcjonowania gospodarki komunalnej w obrębie samorządu terytorialnego stanowi Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (u.g.k.). Określa ona zasady i formy działania gospodarki komunalnej. Ustawa nie zamieszcza definicji gospodarki komunalnej, wskazuje jednak co ona obejmuje oraz jakie są jej zasadnicze cele¹. Artykuł 1 ustęp 1 u.g.k. wskazuje, że wykonywanie przez jednostki samorządu terytorialnego zadań własnych, by zaspokoić zbiorowe potrzeby wspólnoty samorządowej jest podstawowym celem gospodarki komunalnej. Zadania te, w szczególności o charakterze użyteczności publicznej, mają na bieżąco i nieprzerwanie zaspokajać zbiorowe potrzeby ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Zadania gminy w zakresie użyteczności publicznej określa także Ustawa o samorządzie gminnym w artykule 7 ustęp 1. W szczegółowy sposób wylicza ona poszczególne zadania należące do tej jednostki samorządu terytorialnego (zagadnienie to omówimy szczegółowo w dalszej części artykułu). Określenie ogólne – zbiorowe potrzeby wspólnoty – można uzasadnić chęcią pozostawienia władzom gminy szerszego pola działania, gdyż każda zbiorowość charakteryzuje się odmien-

* Dr inż., Uniwersytet Opolski.

** Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ A. M i t u ś, *Gospodarka komunalna gminy. Kontrowersje wokół ustawy*, „Przegląd Samorządowy. Monitor Zamówień Publicznych” 2005, nr 5, s. 35.

nymi potrzebami. Michał Kulesza wskazuje na trzy podstawowe obszary gospodarki komunalnej:

- gospodarka komunalna w znaczeniu ścisłym, czyli świadczenie usług powszechnie dostępnych – artykuł 1 ustęp 2 u.g.k.;
- interwencja zarówno pod względem społecznym, jak i gospodarczym na lokalnym rynku – artykuł 10 ustęp 1 i 2 u.g.k.;
- działania na rzecz rozwoju lokalnego oraz regionalnego – artykuł 10 ustęp 3 i 4 u.g.k.².

Na mienie komunalne składa się prawo własności oraz inne prawa majątkowe, jak choćby prawo użytkowania wieczystego czy innego, ograniczone prawa rzeczowe, a także różne środki pieniężne³. Ponadto, gospodarka komunalna może być prowadzona w formie samorządowego zakładu budżetowego, spółek prawa handlowego lub też powierzać wykonywanie określonych zadań z zakresu gospodarki komunalnej osobom fizycznym, osobom prawnym lub jednostkom nieposiadającym osobowości prawnej. Jednakże powierzenie tychże zadań musi być zgodne z przepisami wyszczególnionymi przez ustawodawcę w artykule 3 ustęp 1 wcześniej wspomnianej u.g.k. Są to następujące ustawy: z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi, z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym.

Ambroży Mituś wyróżnia dwie możliwości wykonywania zadań gminy:

- bezpośrednio – poprzez realizację zadań przez samą gminę,
- pośrednio – wykonywanie zadań przez podmiot zewnętrzny, uczestniczący w realizacji tychże zadań, gmina pełni tylko rolę koordynatora⁴.

Gospodarki komunalnej dotyczą dwa ważne orzeczenia. Pierwsze z nich, uchwalone przez Trybunał Konstytucyjny 12 marca 1997 r., stwierdza, że:

„[...] jednostki organizacyjne realizujące zadania tego typu wykonują je niezależnie od tego czy są w stanie pokryć związane z tym wydatki z własnych dochodów. W związku z tym ich działalność nie może być nastawiona na maksymalizację zysku i najczęściej jest dofinansowywana ze środków publicznych”⁵.

W podobnym tonie wypowiada się Naczelny Sąd Administracyjny (NSA), Ośrodek Zamiejscowy w Gdańsku w wyroku z dnia 19 stycznia 2003 r., który stwierdza, że:

„[...] zasadnicza odmiennosc między gospodarką komunalną a działalnością gospodarczą polega głównie na tym, że gospodarka komunalna nie ma celu zarobkowego. Musi się ona mieścić w ramach działalności komunalnej, a jej obligatoryjnym celem pozostaje wykonywanie za-

² M. K u l e s z a, *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 7/8, s. 11.

³ A. K r a s n o w o l s k i, *Gospodarka komunalna – polski model*, Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2012, s. 2.

⁴ A. M i t u ś, *Gospodarka komunalna gminy...*, s. 36–37.

⁵ Uchwała TK z dnia 12 marca 1997 r. (W. 8/96), OTK ZU 1997, nr 1, poz. 15.

dań własnych gminy, w tym zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty (zadań użyteczności publicznej). Gmina jest przede wszystkim organem władzy publicznej, przez co siłą rzeczy musi przejąć określone funkcje interwencyjne w gospodarce. Chodzi tu zwłaszcza o dziedziny działalności społecznie niezbędnej, w których podmioty prywatne nie są zainteresowane podjęciem działalności (np. brak opłacalności), o tworzenie nowych miejsc pracy, o podtrzymywanie lokalnych tradycji i lokalnych ośrodków aktywności gospodarczej i kulturalnej”⁶.

Podstawowym aktem prawnym dotyczącym tematyki gospodarki nieruchomościami jest Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego (u.o.p.l.). Nakłada ona na gminę obowiązek tworzenia warunków do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej oraz zapewnienia lokali socjalnych i zamiennych oraz konieczność zapewnienia mieszkań dla gospodarstw domowych o niskich dochodach. Wykonując te zadania, gmina wykorzystuje głównie mieszkaniowy zasób gminny, którym w myśl artykułu 2 ustęp 1 punkt 10 u.o.p.l. są lokale stanowiące własność gminy lub gminnych osób prawnych, lub spółek handlowych utworzonych z udziałem gminy, z wyjątkiem towarzystw budownictwa społecznego, a także lokale pozostające w posiadaniu samoistnym tych podmiotów. Jak wskazuje Bartosz Rakoczy, ważne jest odróżnienie tegoż zasobu od publicznego zasobu mieszkaniowego⁷. Publicznym zasobem mieszkaniowym w myśl tej samej ustawy (art. 2 ust. 1 pkt 11) są lokale wchodzące w skład mieszkaniowego zasobu gminy albo lokale stanowiące własność innych jednostek samorządu terytorialnego, samorządowych osób prawnych tych jednostek, Skarbu Państwa lub państwowych osób prawnych. Zadania gminy w zakresie gospodarki mieszkaniowej wymienione zostały także w artykule 7 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (u.s.g.). Ustawodawca w artykule tym wskazuje m.in. na obowiązki gminy w zakresie ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami i gminnego budownictwa mieszkaniowego.

Podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie budżetu gminy jest Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (u.f.p.), zagadnienia związane z budżetem gminy zawarte zostały także w opisywanej już u.s.g. Stanowi ona, że „Gmina prowadzi gospodarkę finansową na podstawie uchwały budżetowej”. Ustawa ta przyznaje wójtowi szereg kompetencji związanych z gospodarką finansową gminy. Przede wszystkim odpowiada on za prawidłową gospodarkę finansową, może także:

- zaciągać zobowiązania mające pokrycie w ustalonych w uchwale budżetowej kwotach wydatków, w ramach upoważnień udzielonych przez radę gminy,
- emitować papiery wartościowe, w ramach upoważnień udzielonych przez radę gminy,
- dokonywać wydatków budżetowych,
- zgłaszać propozycje zmian w budżecie gminy,
- dysponować rezerwami budżetu gminy,
- blokować środki budżetowe, w określonych ustawowo przypadkach.

⁶ Wyrok NSA – Ośrodek Zamiejscowy w Gdańsku z dnia 19 stycznia 2003 r., SA/Gd 1968/2002.

⁷ B. R a k o c z y, *Prawo gospodarki komunalnej*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 49.

Wszelka działalność związana z gospodarką finansową jest jawna. Wójt zobowiązany jest do informowania mieszkańców gminy o założeniach budżetu, kierunkach polityki społecznej i gospodarczej oraz o wykorzystywaniu środków budżetowych.

Prawo budżetowe pełni dwie podstawowe funkcje w gospodarce finansowej gminy⁸:

- stanowi o prawnej organizacji gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego;
- ustanawia zasady gospodarki finansowej poszczególnych jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego.

Ustawa o finansach publicznych definiuje budżet jednostki samorządu terytorialnego jako „roczny plan dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów”. Dochodami gminy są m.in. wpływy z podatków – od nieruchomości, leśnego, rolnego, od środków transportowych, dochodowego od osób fizycznych, od spadków i darowizn, od czynności cywilnoprawnych; wpłaty z opłat – skarbowej, targowej, miejscowej, uzdrowskiej, od posiadania psów oraz eksploatacyjnej; dochody z majątku gminy, spadki, zapisy i darowizny na rzecz gminy; dotacje z budżetów innych jednostek samorządu terytorialnego. Są to także subwencje wyrównawcze i równoważące oraz dotacje celowe. Z kolei wydatki budżetowe są przeznaczone w szczególności na:

- 1) zadania własne gminy,
- 2) zadania z zakresu administracji rządowej i inne zadania zlecone ustawami danej jednostce samorządu terytorialnego,
- 3) zadania przejęte przez gminę do realizacji w drodze umowy lub porozumienia,
- 4) zadania realizowane wspólnie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,
- 5) pomoc rzeczową lub finansową dla innych jednostek samorządu terytorialnego, określoną odrębną uchwałą przez radę gminy,
- 6) programy finansowane z udziałem środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej, niepodlegających zwrotowi środków z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu oraz inne środki z zagranicznych źródeł niepodlegające zwrotowi.

Budżet gminy musi być uchwalany na roku budżetowy, czyli rok kalendarzowy. Podstawą wszelkiej gospodarki finansowej w gminie jest uchwała budżetowa. Budżet cechuje się⁹:

- planowością,
- czasowością,
- normatywnością,
- dyrektywnością,

⁸ A. B o r o d o, *Prawo budżetowe gmin*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1992, s. 9–11.

⁹ A. M i s z c z u k, M. M i s z c z u k, K. Ż u k, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 53.

- zdecentralizowaniem,
- strumieniowością.

Sam budżet jako dokument jest różnie kwalifikowany. Teresa Dębowska-Romanowska definiuje budżet jako akt zarządzania finansowego¹⁰. Z kolei Andrzej Borodo wskazuje, iż jest to specyficzny akt normatywny, uzasadniając to następującymi przesłankami¹¹:

- uchwalany jest w trybie właściwym dla aktów prawa miejscowego,
- określa zakres rocznej działalności budżetowej,
- ma wielu adresatów,
- za przekroczenie postanowień uchwały budżetowej poszczególni adresaci ponoszą odpowiednie sankcje.

W literaturze najczęściej wyróżnia się następujące zasady budżetowe¹²:

– Zasada równowagi budżetowej – wydatki uwzględnione w budżecie powinny pokrywać się z dochodami danej jednostki. Ustawy jednak nie nakładają tego obowiązku, zatem obowiązuje zachowanie równowagi względnej, przy czym konieczne jest wskazanie źródeł pokrycia niedoborów¹³. Artykuł 217 u.f.p. wyraźnie wskazuje jednak na możliwość wystąpienia nadwyżki lub deficytu budżetu. Ponadto mówi o możliwości sfinansowania deficytu następującymi przychodami: pochodzącymi ze sprzedaży papierów wartościowych wyemitowanych przez gminę, kredytów, pożyczek, prywatyzacji majątku gminy, nadwyżki budżetu gminy z lat ubiegłych, wolnych środków jako nadwyżki środków pieniężnych na rachunku bieżącym budżetu gminy, wynikających z rozliczeń wyemitowanych papierów wartościowych, kredytów i pożyczek z lat ubiegłych.

– Zasada zupełności budżetu – podstawę tejże zasady stanowi artykuł 51 ustęp 1 u.s.g. wskazujący, że: „Gmina samodzielnie prowadzi gospodarkę finansową na podstawie uchwały budżetowej”. Zatem w budżecie muszą znaleźć się wszystkie dochody i wydatki gminy.

– Zasada jedności budżetu – wskazuje na jednolitość budżetu, zbliżona jest do zasady zupełności. Powinien obowiązywać jeden budżet, w formie jednego aktu prawnego, w których zawarte powinny zostać wszelkie kwestie związane z gospodarką finansową gminy, nie można tworzyć kilku budżetów, budżetów dodatkowych itp.

– Zasada szczegółowości budżetu – stanowi o obowiązku odpowiedniego uporządkowanego podziału, grupowania dochodów i wydatków gminy, w celu ułatwienia możliwości poruszania się po tym akcie prawnym oraz by ułatwić pracę osobom, których praca w głównej mierze opiera się na budżecie. Wspomniany podział dochodów i wydatków musi także charakteryzować się odpowiednią szczegółowością. Podział

¹⁰ T. Dębowska-Romanowska, *Komentarz do prawa budżetowego państwa i samorządu terytorialnego wraz z częścią ogólną prawa finansowego*, „Municipium”, Warszawa 1995, s. 175–177.

¹¹ A. Borodo, *Samorząd terytorialny: system prawnofinansowy*, wyd. 3 zm., LexisNexis, Warszawa 2004, s. 260–261.

¹² Ibidem, s. 264–268.

¹³ A. Miszczyk, M. Miszczyk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego...*, s. 56.

ten jest najczęściej dokonywany w formie działów, rozdziałów i szczegółowych paragrafów.

– Zasada specjalizacji budżetu – budżet powinien stanowić wykaz konkretnych celów, na jaki będą przeznaczone wydatki budżetowe. Organ wykonawczy musi ściśle przestrzegać ustalonych celów, które muszą charakteryzować się odpowiednio dużą szczegółowością.

– Zasada jawności budżetu – określa ją artykuł 61 ustęp 1 u.s.g., który wskazuje, że: „Gospodarka finansowa gminy jest jawna”, ponadto ustęp 3 tegoż artykułu nakłada na wójta obowiązek informowania mieszkańców gminy o założeniach projektu budżetu, kierunkach polityki społecznej i gospodarczej oraz wykorzystywaniu środków budżetowych.

– Zasada uprzedniości budżetu – stanowi, iż budżet powinien zostać uchwalony przed danym rokiem budżetowym.

– Zasada rocznego okresu budżetowego – podstawę określa artykuł 211 ustęp 2 oraz ustęp 3 u.f.p., które stanowią, że budżet jednostki samorządu terytorialnego powinien być uchwalony na rok budżetowy, który jest rokiem kalendarzowym.

* * *

Gmina jest prawnie zobowiązana do realizacji zadań przypisanych jej ustawami. Jednak przyznane dochody nie zawsze wystarczają na zaspokojenie wszystkich potrzeb mieszkańców. Władze gmin muszą wybierać kierunki rozwoju i sposób wydawania środków publicznych. Z tego względu działania organów gminy nie mogą w pełni usatysfakcjonować wszystkich mieszkańców. Często, aby móc zrealizować określone zadania, gminy są zmuszane zaciągać kredyty. Jest to jednak tylko częściowe rozwiązanie problemu. Zaciągnięte kredyty trzeba spłacać, co ogranicza przyszłe środki finansowe.

MIROSŁAWA SZEWCZYK*
AGNIESZKA TŁUCZAK**

Analiza zależności pomiędzy pozycją w rankingu „Diamenty Forbesa” a wzrostem wartości przedsiębiorstwa

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE POSITION
IN THE „FORBES DIAMONDS” AND INCREASE THE COMPANY’S VALUE

Position of companies in various rankings is dependent on many factors, often it is difficult to satisfy all requirements at the same time that the occupied position was one of the best. The analysis of the size of enterprises in various countries confirms the trend: there is a lot of the small enterprises, and the big ones are the minority. Considering the rankings of firms by size of assets Zipf justified the relationship between the position in the ranking and the size of these assets. The aim of the article was to determine the relationship between the growth of the company and the position in the ranking. Studies have shown that it is possible to describe the dependence of growth enterprise value (y) of the position occupied in the ranking (x) using the exponential function.

Keywords: enterprise value, ranking, Zipf’s law

Wprowadzenie

Wielkość przedsiębiorstwa można mierzyć na różne sposoby, biorąc pod uwagę m.in. przychody, aktywa, zyski czy liczbę pracowników. Rozkład wielkości firm w poszczególnych krajach jest podobny, tzn. najczęściej jest małych, najmniej zaś dużych przedsiębiorstw. Próby opisu tej zależności zawiera m.in. prawo proporcjonalnych efektów Gibrata¹. W badaniu dotyczącym rozkładu wielkości firm Gibrat (1931) zauważył, że rozkład wielkości przedsiębiorstw można opisać za pomocą rozkładu log-normalnego. Badania empiryczne wskazują na możliwość opisanie rozkładu wielkości przedsiębiorstwa przez prawo Pareta (zwłaszcza dla górnej części „ogona”)² czy

* Dr inż., Politechnika Opolska.

** Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ R. Gibrat, *Les In'egalit'es Economiques*, Sirey, Paris 1931.

² H. Aoyama, W. Souma, Y. Nagahara, M.P. Okazaki, H. Takayasu, M. Takayasu, *Pareto's law for income of individuals and debt of bankrupt companies*, „Fractals” 2000, No. 8, s. 293–300.

prawo Zipfa. George Zipf³ wziął pod uwagę ranking podmiotów uporządkowanych pod względem wielkości aktywów, poczynając od największych przedsiębiorstw i zbadał zależność pomiędzy pozycją w rankingu a wielkością aktywów. Wyniki badania rozkładu wielkości firm zawierają również prace T. Mizuno, M. Katori, H. Takayasu, M. Takayasu (2002); Y. Fujiwara, H. Aoyama, C. Di Guilmi, W. Souma, M. Gallegati (2004); R.L. Axtell (2001); M. Ausloos, Ph. Bronlet (2003); A. Ishikawa (2006); A. Ishikawa, S. Fujimoto, T. Mizuno, T. Watanabe (2016); M.H.R. Stanley, S.V. Buldyrev, S. Havlin, R.N. Mantegna, A. Salinger, H.E. Stanley (1995); L.A.N. Amaral, S.V. Buldyrev, S. Havlin, H. Leschhorn, P. Maass, M.A. Salinger, H.E. Stanley, M.H.R. Stanley (1997)⁴.

Analizę rozkładu wielkości produkcyjnych spółek w Stanach Zjednoczonych ze względu na przychody ze sprzedaży, aktywa, liczbę pracowników przeprowadził R.L. Axtell⁵. Stwierdził on, że rozkład log-normalny jest dobrze dopasowany do danych empirycznych. Jednocześnie rozkład wielkości przedsiębiorstw pozostaje stabilny (wartość średnia i odchylenie standardowe pozostawało w przybliżeniu stałe w analizowanym okresie 20 lat).

Analiza danych statystycznych wykazuje, że rozkład wielkości przedsiębiorstw pozostaje stabilny, jednakże parametry rozkładu zależą od kraju⁶.

Autorkom nasunęło się pytanie: czy w warunkach polskich, biorąc pod uwagę dostępny ranking przedsiębiorstw „Diamenty Forbesa”⁷, można zaobserwować zależność pomiędzy wzrostem wartości przedsiębiorstwa a pozycją w rankingu? A jeśli tak, to

³ G. Zipf, *Human Behavior and the Principle of Last Effort*, Addison-Wesley, Cambridge 1949; D. Strzałka, F. Grabowski, *Prawo Benford'a – przypadek specjalny prawa Zipf'a*, [w:] *Współczesne problemy sieci komputerowych, nowe technologie*, red. A. Grzywak, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Gliwice 2004, s. 287–297.

⁴ T. Mizuno, M. Katori, H. Takayasu, M. Takayasu, *Statistical laws in the income of Japanese companies*, [w:] *Empirical Science of Financial Fluctuations – The Advent of Econophysics*, ed. H. Takayasu, Springer Verlag, Tokyo 2002, s. 321–330; Y. Fujiwara, H. Aoyama, C. Di Guilmi, W. Souma, M. Gallegati, *Gibrat and Pareto–Zipf revisited with European firms*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2004, Vol. 344, s. 112–116; R.L. Axtell, *Zipf distribution of US firm sizes*, „Science” 2001, Vol. 293, s. 1818–1820; M. Ausloos, Ph. Bronlet, *Strategy for investments from Zipf law(s)*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2003, Vol. 324, s. 30–37; A. Ishikawa, *Derivation of the distribution from extended Gibrat's law*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2006, Vol. 367, s. 425–434; A. Ishikawa, S. Fujimoto, T. Mizuno, T. Watanabe, *Firm Growth Function and Extended-Gibrat's Property*, „Advances in Mathematical Physics” 2016, s. 1–6; M.H.R. Stanley, S.V. Buldyrev, S. Havlin, R.N. Mantegna, A. Salinger, H.E. Stanley, *Zipf plots and the size distribution of firms*, „Economics Letters” 1995, Vol. 49, s. 453–457; L.A.N. Amaral, S.V. Buldyrev, S. Havlin, H. Leschhorn, P. Maass, M.A. Salinger, H.E. Stanley, M.H.R. Stanley, *Scaling Behavior in Economics. I: Empirical Results for Company Growth*, „Journal de Physique I” 1997, Vol. 7, No. 4, s. 621–633.

⁵ R.L. Axtell, *Zipf distribution of US firm sizes...*, s. 1818–1820.

⁶ H. Takayasu, K. Okuyama, *Country dependence on company size distributions and a numerical model based on competition and cooperation*, „Fractals” 1998, No. 6, s. 67–79.

⁷ Diamenty Forbesa, Metodologia, <http://diamenty.forbes.pl/> (dostęp: 15.04.2016).

czy zależność ta jest stabilna? Celem artykułu jest próba określenia zależności pomiędzy wzrostem wartości przedsiębiorstwa a pozycją w rankingu. Punkt wyjścia stanowi analiza rocznego wzrostu wartości firm z lat 2014–2016 według rankingu „Diamenty Forbesa”⁸.

Metodologia badań

W rankingu „Diamenty Forbesa” znalazły się przedsiębiorstwa, które osiągnęły największy roczny przyrost wartości (wynoszący co najmniej 15%), i które jednocześnie spełniały następujące kryteria:

- w terminie złożyły raporty do Krajowego Rejestru Sądowego,
- były rentowne (na podstawie wskaźnika EBIT i ROA), miały wysoką płynność bieżącą i nie zalegały z płatnościami,
- wykazywały dodatni wynik finansowy oraz wartość kapitałów własnych w trzech ostatnich latach,
- osiągnęły przychody ze sprzedaży co najmniej 5 mln zł (przy czym w rankingu wydzielono trzy odrębne grupy ze względu na osiągnięte przychody)⁹.

Wyceny przedsiębiorstw do celów rankingu „Diamenty Forbesa” dokonano metodą szwajcarską, łącząc metodę majątkową oraz metodę dochodową¹⁰. Wartość firmy była liczona jako średnia ważona według następującej formuły:

$$W = \frac{W_m + 2W_d}{3},$$

gdzie W_m jest wartością księgową majątku, zaś W_d średnią zysku z trzech lat.

Majątek wyceniono na podstawie średniej arytmetycznej jego wartości likwidacyjnej oraz wartości księgowej netto spółki, która kwotowo odpowiada kapitałowi własnemu firmy pomniejszonemu o wartości niematerialne i prawne.

Przedsiębiorstwa podzielone zostały na trzy grupy, ze względu na osiągnięte przychody ze sprzedaży:

- małe o przychodach 5–50 mln zł,
- średnie o przychodach 50–250 mln zł,
- duże o przychodach powyżej 250 mln zł.

Dla przedsiębiorstw uporządkowanych ze względu na przyrost wartości (y) w ten sposób, że:

$$y_1 \geq y_2 \geq \dots \geq y_n,$$

gdzie x jest pozycją y_x w tym rankingu ($x = 1, 2, \dots, n$)

⁸ Niniejsze opracowanie stanowi rozwinięcie badań prowadzonych przez M. Szewczyk oraz A. Zygmunt. Por. A. Z y g m u n t, M. S z e w c z y k, *Opolskie Voivodship „Gazelle” Innovation Potential, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy”* 2014, t. 12, nr 3, s. 35–41.

⁹ Diamenty Forbesa, Metodologia, <http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly-artykuly,202172,1,1.html> (dostęp: 15.04.2016).

¹⁰ Szerzej na ten temat wyceny przedsiębiorstw: J. Z y g m u n t, *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2013.

założono występowanie relacji pomiędzy pozycją r a wartością y_r :

$$y_r \propto r^{-\beta}$$

W związku z powyższym oszacowano w każdej grupie przedsiębiorstw, w trzech kolejnych latach (2014, 2015, 2016) parametry modelu:

$$y = \alpha x^{-\beta}$$

Wyniki i dyskusja

Ranking „Diamenty Forbesa” przedsiębiorstw o największym wzroście wartości zawiera w każdym analizowanym roku (2014–2016) wyniki ok. 2000 przedsiębiorstw. Przy czym w grupie przedsiębiorstw o przychodach powyżej 250 mln zł jest ich co roku ok. 150, w grupie przedsiębiorstw o przychodach 50–250 mln zł – ok. 450, a najliczniejsze grono stanowią przedsiębiorstwa o przychodach 5–50 mln zł – ponad 1000 (tab. 1–3).

Jak już wspomniano, w rankingu „Diamenty Forbesa” znalazły się tylko te przedsiębiorstwa, które osiągnęły roczny przyrost wartości wynoszący co najmniej 15%. W każdej grupie przedsiębiorstw, w całym analizowanym okresie, średni wzrost wartości wynosi nieco powyżej 30%, jednakże grupy nie są homogeniczne (wyznaczone wartości współczynników zmienności mieszczą się w przedziale od 0,57 do 1,04).

Tabela 1

*Podstawowe charakterystyki opisu – wzrost wartości przedsiębiorstw
w grupie o przychodach 5–50 mln zł*

Rok	Liczba przedsiębiorstw w rankingu	Średni wzrost wartości (%)	Odchylenie standardowe wzrostu wartości (%)	Współczynnik zmienności	$\hat{\beta}$
2016	n = 1310	$\bar{x} = 34,19$	s = 23,44	v = 0,69	0,491
2015	n = 1121	$\bar{x} = 34,38$	s = 24,40	v = 0,71	0,510
2014	n = 1483	$\bar{x} = 38,20$	s = 39,79	v = 1,04	0,570

Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Tabela 2

*Podstawowe charakterystyki opisu – wzrost wartości przedsiębiorstw
w grupie o przychodach 50–250 mln zł*

Rok	Liczba przedsiębiorstw w rankingu	Średni wzrost wartości (%)	Odchylenie standardowe wzrostu wartości (%)	Współczynnik zmienności	$\hat{\beta}$
2016	n = 468	$\bar{x} = 33,02$	s = 20,67	v = 0,63	0,487
2015	n = 440	$\bar{x} = 32,01$	s = 23,34	v = 0,74	0,497
2014	n = 468	$\bar{x} = 33,03$	s = 23,61	v = 0,72	0,487

Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

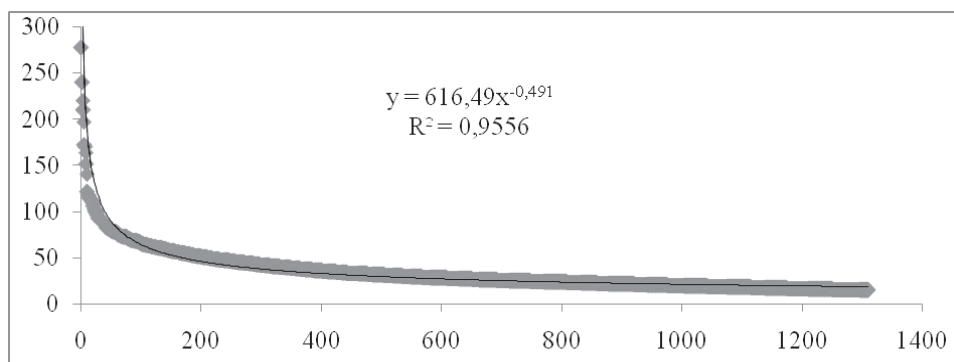
Tabela 3

*Podstawowe charakterystyki opisu – wzrost wartości przedsiębiorstw
w grupie o przychodach powyżej 250 mln zł*

Rok	Liczba przedsiębiorstw w rankingu	Średni wzrost wartości (%)	Odchylenie standardowe wzrostu wartości (%)	Współczynnik zmienności	$\hat{\beta}$
2016	n = 155	$\bar{x} = 31,76$	s = 18,16	v = 0,57	0,485
2015	n = 152	$\bar{x} = 32,45$	s = 30,43	v = 0,94	0,531
2014	n = 138	$\bar{x} = 30,64$	s = 22,09	v = 0,72	0,537

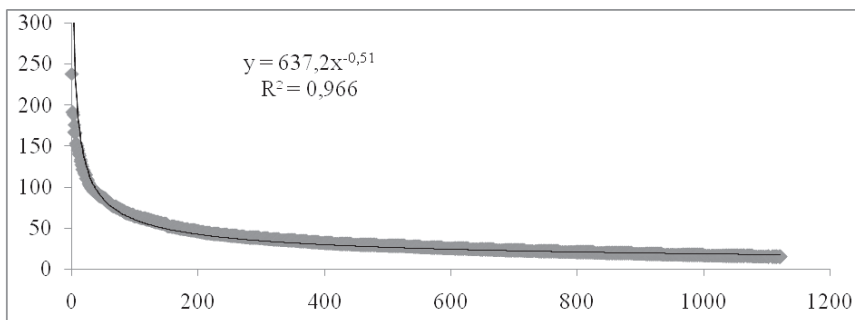
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryciny 1–9 przedstawiają zależności między wzrostem wartości przedsiębiorstw a pozycją zajmowaną w rankingu. Analizy zostały przeprowadzone w poszczególnych grupach dla trzech kolejnych lat. Wyniki oszacowań wykładników zaprezentowano dodatkowo w tabeli 4. Wszystkie krzywe są dobrze dopasowane do danych empirycznych (współczynniki determinacji R^2 przekraczają we wszystkich przypadkach wartość 0,95). Co ciekawe, bez względu na grupę (przychody 5–50 mln zł, 50–250 mln zł, powyżej 250 mln zł) oraz bez względu na analizowany rok (2014, 2015, 2016), β wykazuje stosunkowo dużą stabilność i oscyluje wokół średniej wartości 0,5 (ryc. 1–9, tab. 4). W rezultacie, prowadzi to do wniosku, że zależność wzrostu wartości przedsiębiorstwa (y) od pozycji zajmowanej w rankingu (x) można opisać równaniem $y = \alpha x^{-\beta}$.



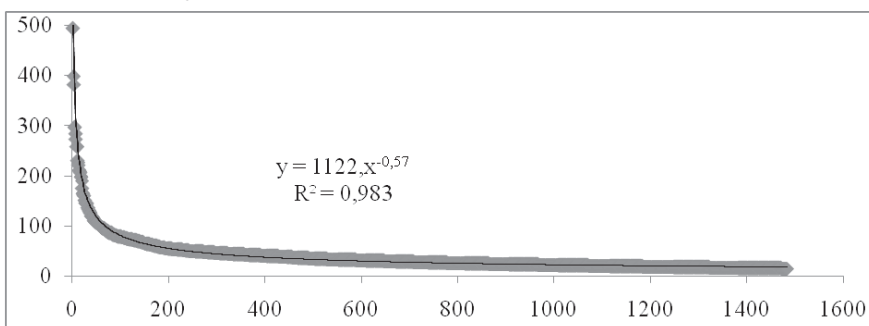
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 1. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2016”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 5–50 mln zł



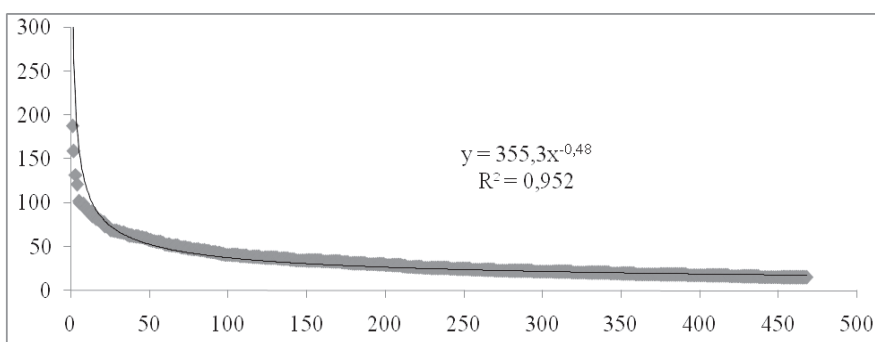
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 2. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2015”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 5–50 mln zł



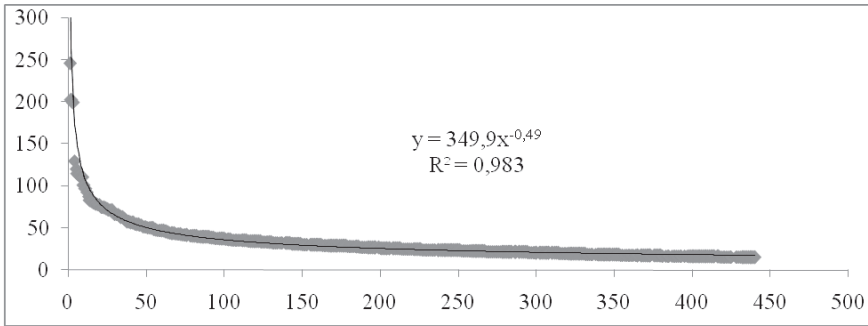
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 3. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2014”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 5–50 mln zł



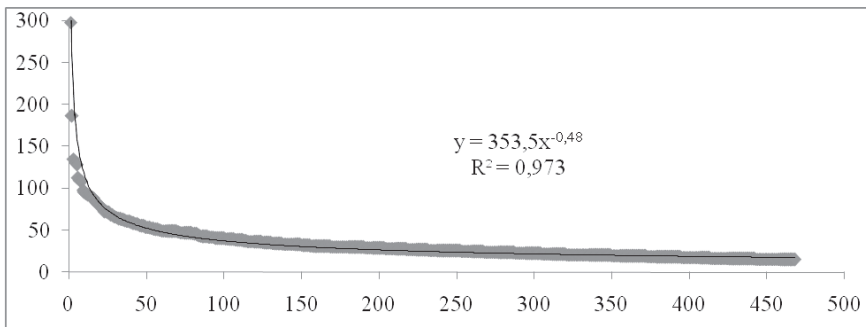
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 4. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2016”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 50–250 mln zł



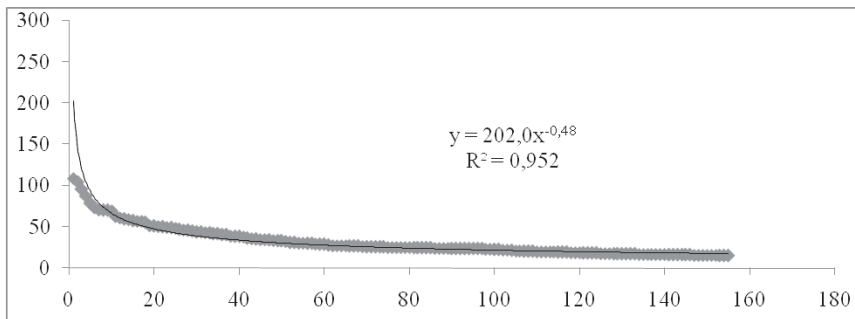
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 5. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2015”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 50–250 mln zł



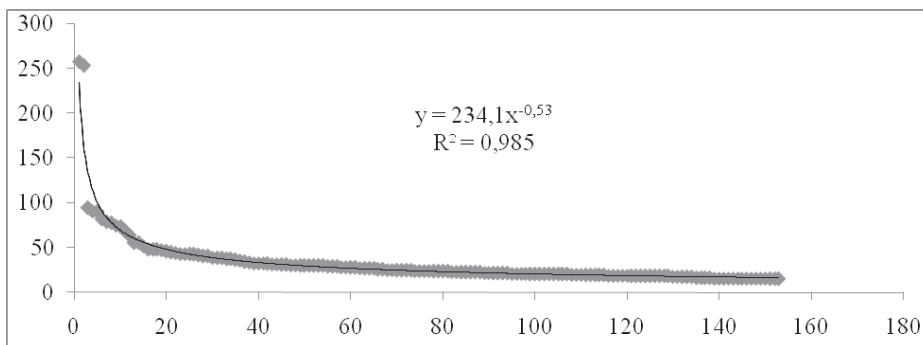
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 6. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2014”, grupa przedsiębiorstw o przychodach 50–250 mln zł



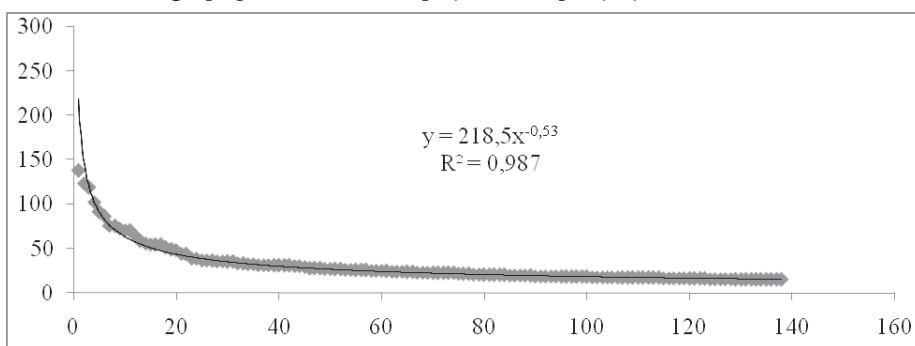
Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 7. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2016”, grupa przedsiębiorstw o przychodach powyżej 250 mln zł



Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 8. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2015”, grupa przedsiębiorstw o przychodach powyżej 250 mln zł



Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Ryc. 9. Zależność pomiędzy pozycją przedsiębiorstwa w rankingu (oś x) a wzrostem wartości przedsiębiorstwa (oś y), „Diamenty Forbesa 2014”, grupa przedsiębiorstw o przychodach powyżej 250 mln zł

Tabela 4

Wartości ocen parametru β dla poszczególnych grup przedsiębiorstw (ze względu na osiągnięte przychody) w latach 2014–2016

Rok	Przychody 5–50 mln zł	Przychody 50–250 mln zł	Przychody powyżej 250 mln zł	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności
2016	0,491	0,487	0,485	0,511	0,030	0,058
2015	0,510	0,497	0,531			
2014	0,570	0,487	0,537			

Źródło: Obliczenia własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa”.

Wyniki analizy (tab. 4) wskazują, że wzrost wartości przedsiębiorstwa i związana z tym jego pozycja w rankingu można opisać za pomocą funkcji $y = \alpha x^{-\beta}$ z wykładnikiem $\beta \approx 0,5$ dla każdego analizowanego roku, bez względu na grupę wielkości przedsiębiorstw. Wyniki wydają się być stabilne. Stosunkowo niską zmienność potwierdza współczynnik zmienności $v = 0,058$.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza umożliwia wnioskowanie o ogólnych prawidłowościach związanych z pozostawaniem we wzajemnych związkach wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz pozycji przedsiębiorstwa w rankingu „Diamenty Forbesa”:

- zależność wzrostu wartości przedsiębiorstwa (y) od pozycji zajmowanej w rankingu (x) można opisać równaniem $y = \alpha x^{-\beta}$;
 - $\beta \approx 0,5$ dla każdego analizowanego roku oraz dla każdej grupy przedsiębiorstw.
- Wyniki wymagają kontynuacji badań ze względu na krótki okres analizy.

Bibliografia

- Amaral L.A.N., Buldyrev S.V., Havlin S., Leschhorn H., Maass P., Salinger M.A., Stanley H.E., Stanley M.H.R., *Scaling Behavior in Economics. I: Empirical Results for Company Growth*, „Journal of Physiques I” 1997, Vol. 7, No. 4, s. 621–633.
- Aoyama H., Souma W., Nagahara Y., Okazaki M.P., Takayasu H., Takayasu M., *Pareto's law for income of individuals and debt of bankrupt companies*, „Fractals” 2000, Vol. 8, s. 293–300.
- Ausloos M., Bronlet Ph., *Strategy for investments from Zipf law(s)*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2003, Vol. 324, s. 30–37.
- Axtell R.L., *Zipf distribution of US firm sizes*, „Science” 2001, Vol. 293, s. 1818–1820.
- Diamenty Forbesa, <http://diamenty.forbes.pl/> (dostęp: 15.04.2016).
- Fujiwara Y., Aoyama H., Di Guilmi C., Souma W., Gallegati M., *Gibrat and Pareto–Zipf revisited with European firms*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2004, Vol. 344, s. 112–116.
- Gibrat R., *Les In'egalit'es Economiques*, Sirey, Paris 1931.
- Ishikawa A., *Derivation of the distribution from extended Gibrat's law*, „Physica A: Statistical Mechanics and its Applications” 2006, Vol. 367, s. 425–434.
- Ishikawa A., Fujimoto S., Mizuno T., Watanabe T., *Firm Growth Function and Extended-Gibrat's Property*, „Advances in Mathematical Physics” 2016, s. 1–6.
- Mizuno T., Katori M., Takayasu H., Takayasu M., *Statistical laws in the income of Japanese companies*, [w:] *Empirical Science of Financial Fluctuations – The Advent of Econophysics*, ed. H. Takayasu, Springer Verlag, Tokyo 2002, s. 321–330.
- Stanley M.H.R., Buldyrev S.V., Havlin S., Mantegna R.N., Salinger A., Stanley H.E., *Zipf plots and the size distribution of firms*, „Economics Letters” 1995, Vol. 49, s. 453–457.
- Strzałka D., Grabowski F., *Prawo Benford'a – przypadek specjalny prawa Zipf'a*, [w:] *Współczesne problemy sieci komputerowych: nowe technologie*, red. A. Grzywak, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Gliwice 2004, s. 287–297.

Takayasu H., Okuyama K., *Country dependence on company size distributions and a numerical model based on competition and cooperation*, „Fractals” 1998, No. 6, s. 67–79.

Zipf G., *Human Behavior and the Principle of Last Effort*, Addison-Wesley, Cambridge 1949.

Zygmunt A., Szewczyk M., *Opolskie Voivodship „Gazelle” Innovation Potential*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2014, t. 12, nr 3, s. 35–41.

Zygmunt J., *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2013.

FERDYNAND REISS*

Znaczenie transportu w obsłudze ruchu turystycznego

THE IMPORTANCE OF TRANSPORT IN TOURIST TRAFFIC SERVICE

The characteristics and the functions of transport are presented in this article. The meaning of transport in national economy is also being discussed. The topic of passenger transport is covered, particularly emphasizing the touristic transport. The problems mentioned above are being discussed with reference to all the transport industry.

Keywords: tourist service, transport needs, tourist transport, tourism, transport

Wprowadzenie

Turystyka jako zjawisko społeczne wiąże się z czasową zmianą miejsca pobytu. Stanowi coraz powszechniejszą metodę spędzania wolnego czasu oraz jest istotnym elementem stylu życia współczesnych społeczeństw. Staje się to możliwe dzięki rosnącemu poziomowi życia ludzi, ale trzeba podkreślić, że zwiększają się także wymagania turystów odnośnie do jakości świadczonych usług związanych z obsługą ruchu turystycznego.

Sektor obsługi ruchu turystycznego jest bardzo zróżnicowany i osadzony w wielu działach gospodarki. Dotyczy to w istotnym stopniu transportu, który ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania turystyki, ponieważ trudno wyobrazić sobie rozwój turystyki bez sprawnie działającego transportu. Olbrzymie znaczenie ma dostępność transportowa, która określana jest w literaturze przedmiotu jako jeden z czynników wpływających na atrakcyjność turystyczną regionu czy kraju. Systematycznie więc zwiększający się ruch turystyczny powoduje, że coraz większego znaczenia nabierają zagadnienia związane z transportem, jest on bowiem nieodłącznym elementem każdej usługi turystycznej.

Cechy i funkcje transportu

Transport to działalność polegająca na celowym przemieszczaniu się ładunków oraz osób. Towarzyszy zawsze w różnym zakresie innym rodzajom działalności. Definiując pojęcie transportu mamy na uwadze przemieszczanie się ładunków oraz

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

osób organizacyjnie i technicznie wydzielone z innych działalności¹. Dotyczy to także w znacznym stopniu sektora turystycznego.

Samo pojęcie transportu może być formułowane w zależności od kontekstu znaczeniowego. Transport jako czynność polega na celowym przemieszczaniu osób, ładunków i wiadomości. W tym znaczeniu występuje ona od zarania dziejów, gdyż zawsze przy wykonywaniu określonych działań gospodarczych i społecznych niezbędne było przemieszczanie dóbr, osób i wiadomości. Czynność ta jest warunkiem egzystencji i każdej aktywności człowieka; tworzy lub umożliwia współtworzenie produktu globalnego i dochodu narodowego. Szczególnie transport samochodowy jest we współczesnym świecie sferą działalności gospodarczej zapewniającą sprawne funkcjonowanie systemów logistycznych przedsiębiorstw, sektorów, regionów i całych państw².

Transport może być także traktowany w ujęciu systemowym, stanowiąc istotny podsystem systemu społeczno-gospodarczego³. Definiuje go następująco F. Tomala:

„[...] system transportowy jest zbiorem przedmiotów (sieć drogowa, trasy komunikacyjne, inwestycje transportowe, procesy przewozowe wszystkich gałęzi transportu), łącznie ze związkami istniejącymi pomiędzy tymi przedmiotami, jak i pomiędzy ich atrybutami, które wykorzystuje polityka transportowa, będąca ogniwem spajającym system transportowy w jedną całość za pomocą prowadzonej przez siebie koordynacji”⁴.

Ujęcie podmiotowe transportu to rozumienie go jako gałęzi gospodarki narodowej, w ramach której transport jest zazwyczaj przedmiotem polityki transportowej⁵. Transport w znaczeniu podmiotowym to działalność technicznie, organizacyjnie i ekonomicznie wydzielona z innych czynności technologicznych, np. z przemysłowych lub rolnych. Wydzielenie czynności transportowych i świadczenie ich w formie usług, tj. użytecznych czynności niezwiązanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktów, ma miejsce wówczas, gdy do ich wykonywania została powołana organizacja (przedsiębiorstwo, zakład), wyposażona między innymi w odpowiednie środki techniczne (tabor i sprzęt transportowy), która ma własne kierownictwo i rozlicza się z wyników swojej transportowej działalności gospodarczej.

Oprócz czynnościowego i podmiotowego znaczenia transportu można jeszcze mówić o transporcie w znaczeniu rzeczowym, czyli o jego wyposażeniu material-

¹ S. M a r s z a ł e k, *Ekonomika, organizacja i zarządzanie w transporcie*, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania w Katowicach, Katowice 2001, s. 7.

² J. B u r n e w i c z, *Sektor samochodowy Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2005, s. 7.

³ S. K r a w i e c, *Kształtowanie struktury ekonomicznej współczesnego systemu transportowego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 13.

⁴ F. T o m a l a, *System transportowy a ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Sopot 1966, s. 73.

⁵ R. T o m a n e k, *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 13.

nym, tj. o aktywach trwałych. Są to różnego rodzaju budowle transportowe, jak: drogi, mosty, wiadukty, stacje, porty i inne obiekty infrastrukturalne oraz urządzenia i sprzęt transportowy, jak: tabor transportowy, urządzenia przeładunkowe, sygnalizacyjne, zabezpieczenie ruchu i inne. Rzeczowe wydzielenie transportu podlega ocenie ekonomicznej efektywności wykorzystania posiadanych aktywów trwałych⁶. Według Ignacego Tarskiego transport (łac. *transportare* – przenosić) to proces technologiczny wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób, przedmiotów lub energii⁷. Jest zjawiskiem immanentnie związanym z życiem człowieka, powtarzającym się w czasie i przestrzeni. Występuje on w każdym procesie gospodarowania.

Transport w gospodarce narodowej można rozpatrywać jako dawcę i biorcę. Szczegółowo opracowane bilanse przepływów międzygałęziowych ukazują wzajemne przenikanie poszczególnych procesów produkcji oraz propozycje, w jakich każda strona korzysta z produkcji danej gałęzi gospodarki narodowej (np. przemysł metalowy, hutniczy, drzewny, włókienniczy itd.), z drugiej zaś świadczy usługi przewozowe, bierze udział w procesie tworzenia wartości we wszystkich dziedzinach⁸. Jako dawca transport umożliwia wymianę dóbr i usług. Przewozi surowce, materiały i półfabrykaty przeznaczone do zużycia produkcyjnego (w przemyśle, budownictwie itd.) oraz gotowe produkty do konsumpcji osobistej. Oba rodzaje przemieszczeń obsługują sferę wymiany towarowej, zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Transport jest więc kontynuacją produkcji w sferze obrotu jako ostatnia faza szeroko rozumianego cyklu produkcyjnego. Poza obsługą działów produkcji materialnej, z transportu korzystają też działy nieprodukcyjne (np. ochrona zdrowia, oświata, wymiar sprawiedliwości, administracja państwowa), a także świadczy on usługi dla ludności, zaspokajają indywidualne potrzeby komunikacyjne ludności, aktywizując życie społeczno-gospodarcze i kulturalne, sprzyja rozwojowi turystyki⁹.

Transport osobowy ma istotny wpływ na poziom i styl życia ludności. Przewóz osób, niebędąc celem samym w sobie, umożliwia osiągnięcie innych celów użytecznych. Rozwój zbiorowego transportu pasażerskiego oddziałuje na zwiększenie przejazdów do pracy i szkół oraz rekreacyjnych. Od zastosowanych rozwiązań komunikacyjnych zależy czas przejazdu oraz komfort podróżowania. Czas przejazdu ma z kolei wpływ na dostępność miejsc pracy oraz ilość czasu wolnego. Wraz ze wzrostem zamożności ludności zwiększa się znaczenie transportu indywidualnego w ogólnych przewozach, który jest bardziej elastyczny od transportu zbiorowego przy zaspokajaniu potrzeb komunikacyjnych osób. Ze względu na zatłoczenie miast samochodami osobowymi

⁶ W. G r z y w a c z, J. B u r n e w i c z, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1989, s. 32–33.

⁷ *Transport międzynarodowy: praca zbiorowa*, red. T. Szczepaniak, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

⁸ P. M a ł e k, *Ekonomika transportu*, PWE, Warszawa 1969, s. 276.

⁹ *Transport i spedycja międzynarodowa: praca zbiorowa*, red. T. Szczepaniak, wyd. 2 zaktualiz., PWE, Warszawa 1985, s. 14.

i w związku z tym obniżenie prędkości jazdy, nawet w społeczeństwach bardzo zamożnych, niezbędne staje się istnienie różnych form komunikacji zbiorowej. W praktyce zawsze jest konieczne utrzymywanie komunikacji zbiorowej obok indywidualnej oraz dokonanie między nimi optymalnego podziału przewozów i zapewnienia ich sprawnego funkcjonowania¹⁰.

Transport jako biorca jest obsługiwany przez pozostałe działy gospodarki. Realizacja inwestycji transportowych bez produkcji takich działów, jak przemysł, leśnictwo, budownictwo itd. byłaby niemożliwa. Transport nie może istnieć bez paliwa i energii elektrycznej i w ten sposób jest uzależniony od przemysłu wydobywczego i chemicznego oraz od produkcji energii elektrycznej. Jak widać, zależność między transportem a innymi działami produkcji jest istotna¹¹. Zależność ta występuje także w relacji transport–turystyka.

Transport spełnia w gospodarowaniu trzy funkcje:

- konsumpcyjną – zaspokajanie potrzeb przewozowych przez świadczenie usług transportowych;
- produkcyjną – zaspokajanie potrzeb produkcyjnych przez świadczenie usług transportowych, tzn. stworzenie warunków działalności gospodarczej, jej stymulację oraz wpływ na funkcjonowanie rynku i wymianę;
- integracyjną, która pozwala zintegrować państwo i społeczeństwo poprzez usługi transportowe¹².

Transport ma również wiele funkcji ogólnospołecznych, a zwłaszcza:

- sprzyja aktywizacji życia społecznego i społeczno-kulturalnego na obszarach słabo rozwiniętych;
- umożliwia utrzymanie politycznej i administracyjnej zwartości państwa oraz sprawne nim kierowanie, jak również utrzymanie ładu społecznego i porządku publicznego;
- jest elementem obronności kraju;
- umożliwia i ułatwia wyrównanie poziomu kulturalnego i intensywności życia społeczno-politycznego ludności;
- umożliwia i ułatwia rozwój nauki i techniki oraz wyrównanie ich poziomów w skali kraju i świata;
- umożliwia i ułatwia kontakty między ludźmi oraz rozwój turystyki¹³.

Transport w obecnych systemach społeczno-gospodarczych jest uznawany za dziedzinę o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej.

Działalność transportowa ma komplementarny charakter w stosunku do reszty gospodarki, co oznacza brak możliwości zastąpienia działalności transportowej jakąś

¹⁰ S. M a r s z a ł e k, *Ekonomika, organizacja i zarządzanie...*, s. 12.

¹¹ *Transport i spedycja międzynarodowa...*, s. 21.

¹² *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 2.

¹³ S. M a r s z a ł e k, *Ekonomika, organizacja i zarządzanie...*, s. 13.

kolwiek inną, ponieważ jedynie transport pełni funkcję pokonywania przestrzeni¹⁴. Wśród teoretyków transportu występowały tendencje do wyodrębnienia transportu z ogólnej działalności gospodarczej przez formułowanie tzw. specyficznych cech działalności transportowej.

Cechy te wyodrębnia się z punktu widzenia:

- a) przyrodniczo-technicznej specyfiki działalności transportowej, tj.:
 - niewystępowania rzeczowego charakteru produkcji transportowej,
 - jedności produkcji i konsumpcji usług transportowych,
 - niemożliwości produkcji usług transportowych na zapas;
- b) techniczno-eksploatacyjnych zależności działalności transportowej, tj.:
 - zdeterminowania przestrzennego działalności,
 - sezonowości popytu i podaży,
 - zależności od przedmiotu przewozu;
- c) ekonomiczno-organizacyjnych właściwości działalności transportowej, tj.:
 - małej elastyczności popytu,
 - dużego zróżnicowania popytu i podaży,
 - małej substytucyjności popytu i podaży,
 - komplementarności podażowej,
 - małej mobilności podażowej,
 - monopolizacji działalności transportowej,
 - braku równowagi rynkowej w transporcie;
- d) społeczno-organizacyjnych cech pracy transportu, tj.:
 - służebno-usługowego charakteru pracy,
 - przestrzenno-dynamicznego charakteru produkcji,
 - zatomizowanego charakteru pracy,
 - ciągłego charakteru pracy¹⁵.

W efekcie działalności transportowej powstaje usługa transportowa. Wartość użytkowa usługi transportowej polega na samym przemieszczaniu, w następstwie którego produkt (ładunek) lub pasażer znajdzie się w pożądanym miejscu¹⁶. Produkcja usługi transportowej nie powoduje wytworzenia nowego, rzeczowego produktu, natomiast jej efektem jest przemieszczanie. Przemieszczanie ładunków, osób i wiadomości ma charakter złożony, polega na wykonywaniu kolejno lub równolegle wielu następujących po sobie czynności, realizowanych przez zespoły pracownicze lub poszczególnych pracowników przy wykorzystywaniu stosownych narzędzi, urządzeń bądź tylko intelektualnego wysiłku¹⁷.

¹⁴ *Transport...*, s. 13.

¹⁵ W. Grzywacz, J. Burnewicz, *Ekonomika transportu...*, s. 22.

¹⁶ *Ibidem*, s. 172.

¹⁷ F. Reiss, Czynniki procesu podejmowania decyzji wymiany pojazdów w przedsiębiorstwie transportu drogowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013, praca doktorska, s. 16.

Rola transportu w turystyce

Oprócz źródeł potrzeb transportowych wynikających bezpośrednio z produkcyjnej działalności człowieka, istnieje cała sfera potrzeb transportowych, których źródłem są cele pozaekonomiczne. Do najważniejszych należą potrzeby wynikające z uprawiania sportu i turystyki¹⁸.

Ważnym czynnikiem rozwoju ruchu turystycznego jest dostępność transportowa, która jest jednym z czynników mających wpływ na atrakcyjność turystyczną regionu. Zadaniem transportu w turystyce jest zapewnienie dojazdu podróży do wybranego regionu oraz poruszanie się w jego obrębie¹⁹. Dostępność transportowa to termin powiązany z takimi pojęciami, jak sieć infrastruktury i usługa transportowa. Określa łatwość z jaką można dotrzeć do danego miejsca.

Przewozy o charakterze rekreacyjnym i turystycznym mieszkańców miast i osiedli nie są stałe, chociaż w określone dni tygodnia i w niektórych porach roku powtarzają się w pewien regularny sposób. Największe ich natężenie przypada w dni przedświąteczne i świąteczne oraz w okresie lata i zimy. Koncentrują się one na trasach do rejonów i miejscowości o charakterze rekreacyjnym i turystycznym. Przewozy o charakterze kolonijnym i wczasowym odnotowuje się z dużym natężeniem w lecie. Ogniskują się one na trasach łączących główne skupiska ludności z rejonami i miejscowościami o charakterze wypoczynkowym.

Odrębność wykazują międzynarodowe przewozy turystyczne, wczasowe i inne, które ze względu na dużą odległość przewozu i długi czas podróży stwarzają dodatkowe wymagania w zakresie doboru środków przewozowych i organizacji przewozów, ponadto przy wykonywaniu tego rodzaju przewozów, muszą być uwzględnione, poza krajowym prawem przewozowym, także przepisy międzynarodowe.

Ze względu na stabilność zapotrzebowania na przewozy rozróżnia się zadania przewozowe stałe i dorywcze. Stałe charakteryzują się trwałością, chociaż czasami ich natężenie jest zmienne. Stałość zadań przewozowych pozwala na zorganizowanie przewozów regularnych, opartych na ustalonych trasach przewozu oraz rozkładach jazdy, według których kursują środki przewozowe. Częstotliwość kursowania środków przewozowych dostosowuje się do natężenia potrzeb przewozowych oraz zachodzących zmian w ich nasileniu w poszczególnych okresach doby. Do wielkości potrzeb przewozowych dostosowana jest pojemność i zdolność przewozowa środków transportowych. Zadania przewozowe dorywcze realizowane są w ramach indywidualnej organizacji przewozów, opartej na dokładnym rozeznaniu wielkości i charakteru potrzeb przewozowych²⁰.

¹⁸ *Rynek przewozów pasażerskich*, red. O. Wyszomirski, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 40.

¹⁹ Szerzej nt. dostępności m.in. w: *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008; *Turystyka*, red. W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

²⁰ S. M a r s z a ł e k, *Ekonomika, organizacja i zarządzanie...*, s. 144–145.

Transport i komunikacja są jednymi z głównych działów gospodarki i mają decydujący wpływ na jej funkcjonowanie, lecz w odniesieniu do sektora turystycznego zadaniem transportu jest zapewnienie turystom dostępu do odwiedzanych przez nich miejsc. Obok linii kolejowych, szos, szlaków żeglownych (morskich i śródlądowych) oraz lotniczych, w obsłudze ruchu turystycznego ważną rolę odgrywają szlaki turystyczne (np. piesze, kajakowe), koleje liniowe, wyciągi narciarskie itp. Poza szlakami, którymi przemieszczają się turyści, na bazę komunikacyjną składają się stacje i przystanki kolejowe oraz autobusowe, porty morskie i rzeczne, a także lotniska.

Poszczególne rodzaje wyjazdów turystycznych i rekreacyjnych są związane z wykorzystaniem różnych środków transportu. Podczas wyjazdów krótkoterminowych charakterystyczne jest np. korzystanie przez turystów z własnego samochodu oraz autokaru lub autobusu, podczas gdy przy wyjazdach długoterminowych rola tych środków transportu maleje, wzrasta natomiast znaczenie przelotów samolotami czarterowymi i rejsowymi²¹. Można zatem stwierdzić, że przewozy turystyczne dokonywane są w ramach wszystkich gałęzi transportu.

Jako pierwszy zaprezentowany zostanie transport samochodowy, który wśród innych gałęzi transportu odznacza się przede wszystkim:

- bliską nieograniczoną dostępnością do jego podstawowych środków pracy, wyróżniającą się możliwościami podstawienia taboru praktycznie w dowolne miejsce;
- wysoką operatywnością usługową, polegającą na dyspozycyjności względnie dużej liczby środków przewozowych;
- dużą elastycznością podróży, wyrażającą się możliwościami obsługi zróżnicowanego poziomu potrzeb bez ponoszenia dodatkowych nakładów typu inwestycyjnego;
- dużą szybkością przewozu, która ma szczególne znaczenie na krótkich i średnich odległościach;
- terminowością i punktualnością wykonania usług; atrybuty te wynikają głównie z możliwości realizacji przewozów zgodnie ze ściśle sprecyzowanym harmonogramem²².

Tabor przeznaczony do przewozów pasażerów obejmuje samochody osobowe i autobusy. Samochody osobowe to przede wszystkim środki transportu wykorzystywane w ramach motoryzacji indywidualnej, natomiast podstawowymi środkami transportu umożliwiającymi świadczenie usługi transportowej są autobusy. Z punktu widzenia potrzeb przewozów pasażerskich, a więc ze względu na cechy eksploatacyjne tabor autobusowy obejmuje autobusy do przewozów miejskich, międzymiastowych oraz turystycznych (autokary). W autokarach przewiduje się – obok miejsc siedzących o wysokim bądź podwyższonym standardzie – także część przeznaczoną do obsługi potrzeb konsumpcyjnych i fizjologicznych podróży.

²¹ A. K o w a l c z y k, *Geografia turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 136–137.

²² *Transport...*, s. 47.

Autokar jako środek transportu w obsłudze ruchu turystycznego ma przede wszystkim następujące zastosowania:

- realizację regularnych długodystansowych bezpośrednich połączeń z docelowymi miejscami podróży,
- obsługę pakietów podróży zorganizowanych (zorganizowane podróże autokarowe),
- organizację kilkugodzinnych imprez krajoznawczych,
- usługi transferowe.

Szczególną rolę w rozwoju turystyki odegrał transport kolejowy. Odnaczał się on zawsze dużą zdolnością przewozową i niską ceną świadczonych usług. Wiele miejscowości i regionów turystycznych (np. francuskie, szwajcarskie i austriackie Alpy, Zakopane) zawdzięcza swój rozwój budowie linii kolejowych w XIX w. Dzięki takim zaletom, jak bezpieczeństwo, komfort, szybkość, powszechność i regularność, kolej stała się najbardziej uniwersalnym środkiem podróży. Jednak należy zauważyć, że w ostatnich kilkudziesięciu latach transport kolejowy stracił swoją pozycję w przewozach turystycznych na rzecz innej gałęzi transportu osobowego – przede wszystkim transportu samochodowego i lotniczego.

Z punktu widzenia rozwoju turystyki szczególną rolę odgrywają kolejowe pasażerskie przewozy dalekobieżne, wśród których można wyróżnić przewozy międzynarodowe, międzyaglomeracyjne i międzyregionalne.

Ze względu na dużą konkurencję transportu samochodowego i lotniczego koleje starają się pozyskać klientów dalekobieżnych podróży, podnosząc komfort i rozbudowując zakres towarzyszących im usług. Szczególnie atrakcyjna pod względem czasu podróży jest oferta superszybkich pociągów nowej generacji. Obecnie można wyróżnić następujące najbardziej powszechne i charakterystyczne kategorie pociągów dalekobieżnych:

- „EuroCity” (EC)/”InterCity” (IC) – są to najwyższej klasy pociągi konwencjonalne o prędkości do 200 km/h;
- „pociągi wielkich prędkości” – są to pojazdy o prędkościach maksymalnych powyżej 300 km/h i prędkościach handlowych ok. 250 km/h;
- pociągi ekspresowe (EX) – są to pojazdy o najniższej kategorii w kwalifikowanych połączeniach dziennych, ich standard określany jest w zasadzie dowolnie przez każdego przewoźnika;
- pociągi pospieszne – historycznie najstarsza, a obecnie najniższa kategoria dalekobieżnych pociągów pasażerskich;
- pociągi i wagony z miejscami sypialnymi i do leżenia.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że „pociągi wielkich prędkości” w przedziale odległości do ok. 1200 km stają się konkurencją dla transportu lotniczego.

Bardzo ważnym czynnikiem rozwoju ruchu turystycznego jest obecnie (początek XXI w.) rozwój i zastosowanie do masowych przewozów pasażerskich transportu lotniczego. Rozpoczęta po II wojnie światowej nowa epoka komunikacji lotniczej

osiągnęła w latach 60. XX w. punkt przełomowy, gdy wprowadzono do eksploatacji silniki odrzutowe. Transport lotniczy umożliwił wówczas zwiększenie podróżowania na duże odległości i skrócenie czasu podróży, przez co stał się podstawowym środkiem komunikacji w dalekich podróżach zagranicznych, w tym międzykontynentalnych. W latach 70. wprowadzono do eksploatacji samoloty szerokokadłubowe, co umożliwiło skrócenie załadunku i wyładunku bagażu na lotniskach oraz pozwoliło zabierać na pokład więcej pasażerów. Na przełomie lat 80. i 90. w niektórych samolotach pasażerskich wprowadzono ponadto zmiany w konstrukcji, co przyczyniło się do znacznego zmniejszenia zużycia paliwa, a to z kolei wpłynęło na obniżenie kosztów przewozów pasażerów i ładunków. Wszystkie te osiągnięcia techniczne sprawiły, że przeloty samolotami stały się relatywnie znacznie tańsze niż ćwierć wieku temu i dzięki rozwojowi lotnictwa cywilnego turyści mogli w krótkim czasie docierać do miejsc oddalonych o tysiące kilometrów i niemal niedostępnych dla innych środków transportu (np. Antarktyda). Tym samym można stwierdzić, że turystyka międzykontynentalna rozwija się obecnie głównie dzięki transportowi lotniczemu. Udział transportu lotniczego w przewozach pasażerskich rośnie wraz z odległością, którą pokonują podróżni. Na liniach krótszych jego rola również jest znaczna w przypadku przebiegu linii lotniczych nad zatokami, cieśninami, między wyspami, nad pustyniami i terenami bagiennymi lub górzystymi.

Bardzo ważną kwestią powodującą zwiększenie roli transportu lotniczego w obsłudze ruchu turystycznego było wprowadzenie lotów czarterowych (wydzierżawienie na podstawie umowy całego lub części samolotu), a także deregulacja przepisów lotniczych (liberalizacja, wprowadzona w 1978 r. w USA, a w 1997 r. w Unii Europejskiej). Towarzystwa oferujące usługi czarterowe przyciągają klientów, oferując obniżki cen biletów i inne udogodnienia.

Liberalizacja i deregulacja działalności w zakresie przewozów lotniczych, dająca silny impuls do obniżki kosztów przez lotniczych operatorów, przyczyniła się do powstania tzw. przewoźników niskokosztowych. Ten dynamicznie rozwijający się nowy segment zasadniczo różni się od tradycyjnych przewoźników zarówno pod względem organizacyjnym, finansowym, jak i marketingowym. Z punktu widzenia pasażera najbardziej widocznym wyróżnikiem była możliwość zakupu biletu lotniczego po bardzo atrakcyjnej cenie, niespotykanej nigdy wcześniej. Cena biletu nie obejmuje jednak wielu dodatkowych usług (np. posiłków w trakcie lotu, pełnej obsługi bagażowej, rezerwacji konkretnego miejsca na pokładzie samolotu), oferowanych dotychczas przez tradycyjnych przewoźników. Największe linie lotnicze przewoźników niskokosztowych (według stanu na koniec 2014 r.) to Southwest, Ryanair, EasyJet i JetBlue²³.

Kolejną gałęzią transportu wykorzystywaną w turystyce jest transport morski. Współcześnie żegluga pasażerska nie odgrywa znaczącej roli w przewozach turystycznych, choć wśród gałęzi transportu turystycznego ma najbogatszą historię. Do

²³ *Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 124–127.

II wojny światowej statki były jedynym środkiem transportu międzykontynentalnego w turystyce. Znaczne ograniczenia ruchu emigracyjnego zmusiły towarzystwa żeglugowe do zainteresowania się możliwościami wynikającymi z transportu turystów. Podejmowane w związku z tym wysiłki skierowano na zwiększenie komfortu i obniżenie cen przejazdu. Wobec dużej konkurencji ze strony transportu lotniczego żegluga pasażerska organizuje obecnie głównie rejsy wycieczkowe.

Podróże pełnomorskie realizowane różnymi środkami transportu – statkami pasażerskimi, zwłaszcza wycieczkowymi (*cruisers*), jachtami, statkami pasażersko-towarowymi i towarowymi, promami, ale także łodziami podwodnymi czy statkami rybackimi – określa się mianem turystyki morskiej. Wybór danego środka transportu determinuje jednocześnie obszar odbywania podróży i sposób podróżowania.

Ze względu na wykorzystywane różne rodzaje środków transportu morskiego można wyodrębnić następujące formy turystyki morskiej:

- wycieczki pełnomorskie na statkach wycieczkowych (turystyka wędrowna, rejsy regularne, turystyka specjalistyczna),
- żeglarstwo morskie na jachtach,
- podróże pełnomorskie na liniowych statkach pasażerskich, pasażersko-towarowych i towarowych,
- wycieczki organizowane na promach²⁴.

* * *

Literatura przedmiotu akcentuje, że istotą turystyki jest przemieszczanie się ludzi do miejsc o atrakcyjnych walorach turystycznych. Czynność ta jest charakterystyczna dla zjawiska zwanego turystyką. Nie może się ona jednak odbywać bez transportu, który to przemieszczanie zapewnia. Rozwój środków transportu, który dokonywał się na przestrzeni wieków stawał się jednocześnie siłą napędową do rozwoju turystyki. Dzisiejszy transport świadczy usługi różnorodnymi środkami transportu w zależności od wyboru turysty, który dokonując takiego wyboru najczęściej bierze pod uwagę: cel podróży, cechy techniczne środka transportu, odległość i dostępność transportową miejsca docelowego oraz koszty.

Bibliografia

B u r n e w i c z J., *Sektor samochodowy Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2005.

G r z y w a c z W., B u r n e w i c z J., *Ekonomika transportu*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1989.

K o w a l c z y k A., *Geografia turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

K r a w i e c S., *Kształtowanie struktury ekonomicznej współczesnego systemu transportowego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

²⁴ Ibidem, s. 130–131.

- M a ł e k P., *Ekonomika transportu*, PWE, Warszawa 1969.
- M a r s z a ł e k S., *Ekonomika, organizacja i zarządzanie w transporcie*, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania w Katowicach, Katowice 2001.
- Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- R e i s s F., Czynniki procesu podejmowania decyzji i wymiany pojazdów w przedsiębiorstwie transportu drogowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013, praca doktorska.
- Rynek przewozów pasażerskich*, red. O. Wyszomirski, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- T o m a ł a F., *System transportowy a ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Sopot 1966.
- T o m a n e k R., *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Transport i spedycja międzynarodowa: praca zbiorowa*, red. T. Szczepaniak, wyd. 2 zaktualiz., PWE, Warszawa 1985.
- Transport międzynarodowy: praca zbiorowa*, red. T. Szczepaniak, PWE, Warszawa 1996.

KAZIMIERZ ŁUKAWIECKI*
MATEUSZ LEJCAK**
MAŁGORZATA KOWALSKA***

Porównanie serwisów internetowych wybranych gmin województwa opolskiego

THE FUNCTIONING OF E-GOVERNMENT IN SELECTED MUNICIPALITIES OF THE OPOLSKIE VOIVODESHIP

The article discusses the importance of new technologies and standards of citizens in contact with the public administration and the use of modern means of communication within the so-called e-government in order to improve the quality of services provided by administration services. It also presents a brief history of the development of electronic administration in Poland, including the functioning of e-government and formation of e-services in public administration. There is also comparative analysis of selected municipalities web sites, based on own concept and methodology of research.

Keywords: e-government, e-administration, computerization, e-services, e-office

Wprowadzenie

Sprawna komunikacja z urzędem, zarówno w celu realizacji oferowanych przez niego usług, jak i przekazania najważniejszych informacji mieszkańcom, podmiotom gospodarczym, a także potencjalnym turystom, jest możliwa poprzez witrynę internetową każdego urzędu. Analiza i porównanie wybranych serwisów informacyjnych dziesięciu gmin województwa opolskiego, przy zastosowaniu opracowanego szablonu porównawczego, pozwoliła uzyskać wiedzę, w jaki sposób są zbudowane strony internetowe gmin miejsko-wiejskich, jakie są w nich zawarte informacje, jakie stwarzają możliwości i udogodnienia dla użytkowników.

Przykład małych gmin (od 10 do 14 tys. ludności) pokazał, jaki był w 2014 r. i jest w 2016 r. poziom przygotowania wybranych urzędów do komunikowania się z obywatelem pod kątem dostępności i przejrzystości stron internetowych gmin, zawartych informacji dotyczących funkcjonowania urzędu i zadań samorządu, informacji przeznaczonych dla danej wspólnoty, czy też turystów lub przedsiębiorców. Ważną rolę

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Student Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

*** Mgr, sekretarz gminy.

w komunikowaniu się z urzędem odgrywa także wygląd i struktura serwisu, czynniki techniczne i dostęp do serwisu, a także jego interaktywność.

Nie ulega wątpliwości, że sprawna komunikacja z urzędem, zarówno w celu realizacji oferowanych przez urząd usług, jak i przekazania najważniejszych informacji mieszkańcom, podmiotom gospodarczym, a także potencjalnym turystom jest możliwa poprzez witrynę internetową każdego urzędu. Dlatego porównanie wybranych serwisów informacyjnych dziesięciu gmin województwa opolskiego pozwoli określić, w jaki sposób są zbudowane strony internetowe gmin miejsko-wiejskich, jakie są w nich zawarte informacje, jakie stwarzają możliwości i udogodnienia.

Porównanie zakresu merytorycznego i funkcjonalnego serwisu informacyjnego wybranych gmin województwa opolskiego

Obecnie w Polsce szereg urzędów posiada bardzo dobrze zaprojektowane strony internetowe, które zawierają ogromną ilość informacji dotyczących działalności organów poszczególnych samorządów terytorialnych i ich jednostek organizacyjnych, realizowanych zadań, wiadomości lokalnych, formularzy i wniosków, kart informacyjnych. Mieszczą się na tych stronach galerie zdjęć, komunikaty, audycje dźwiękowe, informacje, ogłoszenia, materiały wideo, plany, mapy itp.

Portal internetowy stał się narzędziem integrującym społeczność lokalną, promuje region wśród turystów i potencjalnych inwestorów, a także usprawnia komunikację między mieszkańcami a urzędem.

Linki do większości urzędów można znaleźć na oficjalnych stronach danego miasta (np. <http://www.wroclaw.pl>), bądź też poprzez wpisanie w wyszukiwarkę właściwej nazwy. Na stronach tych, a zwłaszcza w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP), publikowane są informacje publiczne, związane z przeprowadzonymi kontrolami, rekrutacją, a także o toczących się przetargach, imprezach sportowych, kulturalnych, zagrożeniach i innych. Można na nich sprawdzić godziny pracy urzędu, uzyskać numery telefonów oraz dane na temat wielu innych kwestii społecznych czy organizacyjnych.

Potrzeba utworzenia serwisu internetowego gminy wynika z zadań ustawowych (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym) koniecznych do realizacji przez jednostkę samorządu terytorialnego, można powiedzieć, że najczęściej zadania te skupiają się wokół następujących kategorii tematyczno-problemowych:

- 1) informacji o urzędzie,
- 2) gospodarki przestrzennej, gospodarki nieruchomościami i gospodarki komunalnej,
- 3) lokalnego transportu zbiorowego,
- 4) ochrony zdrowia,
- 5) pomocy społecznej i polityki prorodzinnej,
- 6) budownictwa mieszkaniowego,

- 7) edukacji publicznej,
- 8) kultury, sportu i turystyki,
- 9) porządku i bezpieczeństwa,
- 10) promocji i rozwoju gminy oraz idei samorządowej,
- 11) współpracy z innymi podmiotami i społecznościami (krajowymi i zagranicznymi).

Ze względu na brak konkretnych wytycznych dotyczących wyglądu i zawartości stron internetowych, witryny poszczególnych gmin prezentują bardzo różny poziom, zarówno pod względem technicznym, zawartej treści, jak i estetyki; gminy przy tworzeniu serwisów internetowych nie stosują żadnych ograniczeń.

Metody i kryteria oceny stron www

Przed przystąpieniem do analizy stron podmiotowych gmin, dokonano rozeznania w kwestii stosowanych w praktyce wzorców i koncepcji. Jedną z koncepcji jest *web usability* Jacoba Nielsena, która odnosi się do ogólnie rozumianej funkcjonalności serwisów internetowych. Poglądy J. Nielsena na temat tworzenia stron internetowych są bardzo surowe, niemal ascetyczne. Konsekwentnie trzyma się on swojej zasady „mniej znaczy więcej”, w każdym niemal aspekcie projektowania witryn¹.

Odmienna metodologia od zawartej w koncepcji Nielsena przyjęta została w Wielokryterialnym Systemie Oceny Serwisów Internetowych (*Website Attribute Evaluation System* – WAES). Metodyka oceny według WAES jest oparta na doświadczeniach uzyskanych podczas obserwacji witryn administracji publicznej na całym świecie, a atrybuty ocen zostały podzielone na dwie kategorie: przejrzystość serwisu i interaktywność.

Mając na uwadze brak gotowego wzorca przydatnego do przeprowadzenia analizy porównawczej stron internetowych wybranych gmin w województwie opolskim, wypracowana została własna koncepcja i metodologia badawcza, oparta w dużej mierze na własnych przemyśleniach, rozmowach z osobami odpowiedzialnymi za budowę serwisów internetowych, także na podstawie osobistego zainteresowania i obcowania z Internetem. Należy zauważyć, że przeprowadzone badanie ma charakter subiektywny, gdyż opiera się na kryteriach własnych. Można nawet uznać, że jest oparte na własnym modelu teoretycznym serwisu gminnego.

Ocena 10 witryn wybranych gmin województwa opolskiego, wyszczególnionych w tabeli 1, została przeprowadzona w maju 2014 r., dlatego też należy uwzględnić fakt, że serwisy te mogły ulec zmianie.

¹Wayback Machine, Użyteczność na surowo – Alertbox Jakoba Nielsena, Jakub Petrykowski, listopad 2004.

T a b e l a 1

*Wybrane do badania gminy miejsko-wiejskie (od 10 tys. do 14 tys. ludności)
w województwie opolskim*

Lp.	Nazwa powiatu	Nazwa gminy miejsko-wiejskiej	Liczba ludności gminy	Nazwa strony
1	Brzeski	Lewin Brzeski	13 594	www.lewin-brzeski.pl
2	Głubczycki	Kietrz	11 384	www.kietrz.pl
3	Krapkowicki	Gogolin	12 405	www.gogolin.pl
4	Nyski	Paczków	13 198	www.paczkow.pl
5	Oleski	Dobrodzień	10 065	www.dobrodzien.pl
6	Oleski	Praszka	13 869	www.praszka.pl
7	Opolski	Niemodlin	13 556	www.niemodlin.pl
8	Prudnicki	Biała	10 972	www.biala.gmina.pl
9	Prudnicki	Głogówek	13 715	www.glogowek.pl
10	Strzelecki	Zawadzkie	12 014	www.zawadzkie.pl

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 113–117.

Gminy zadbały oto, aby nazwa serwisu gminnego kojarzyła się z daną miejscowością. Jak wykazano w tabeli 1, adresy internetowe gmin składają się z trzech członów identyfikujących domenę: ze skrótu www, nazwy wybranej przez użytkownika oraz rozszerzenia wskazującego, do jakiej grupy domena należy, czyli pl.

Porównanie wybranych stron internetowych polegało na dokonanej analizie serwisów gmin i ocenie ich jakości w siedmiu obszarach:

- 1) dostępność i przejrzystość,
- 2) wygląd i struktura serwisu,
- 3) informacje udostępniane mieszkańcom,
- 4) informacje dla turystów,
- 5) informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy,
- 6) wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu,
- 7) interaktywność serwisu.

Dla każdego obszaru ustalono kryteria oceny strony internetowej, którym przydzielono odpowiednią liczbę punktów opartą na opisie oceny. Szczegółowy zakres został przedstawiony w załączniku 1 – Kryteria oceny strony internetowej gminy. Ocena negatywna (nie) oznacza, że nie zostało spełnione kryterium zgodne z opisem oceny i nie przyznano punktu (0 pkt). Ocena pozytywna (tak) oznacza, że kryterium zostało spełnione i przyznane punkty mieszczą się w przedziale od 1 do 3. Maksymalnie każdy z serwisów mógł uzyskać 127 punktów. Sumę punktów przeliczono na procenty, korzystając ze wzoru; (X:Y) 100%, gdzie: X to suma punktów uzyskanych we wszystkich kategoriach, Y to suma wszystkich punktów możliwych do uzyskania przez analizowane serwisy.

Czas przeznaczony na dokonanie przeglądu każdego z serwisów internetowych to ok. 70 minut. Do badań użyto przeglądarkę internetową Firefox w najnowszej wersji z rozdzielczością 1600 x 900. Przyznaną liczbę punktów dla serwisów wybranych gmin województwa opolskiego przedstawiono w załączniku 2 – Zbiorcza ocena stron internetowych gmin miejsko-wiejskich. Natomiast czas dostępu do serwisu (ładowania strony) każdej z gmin został przedstawiony w załączniku 3 – Czas pierwszego ładowania strony, kolejne ładowanie oraz stabilność serwera łączy z obszaru siódmego – interaktywność serwisu.

Analiza wybranych serwisów gmin w maju 2014 r.

Z analizy załącznika 2 (Zbiorcza ocena stron internetowych gmin miejsko-wiejskich) wynika, że taką samą liczbę punktów otrzymały wszystkie gminy za pozycję serwisów, które znajdują się na pierwszej stronie. Także wszystkie serwisy wyposażone są w wyszukiwarkę oraz w mapę gminy. Każda z analizowanych witryn internetowych urzędów gmin ma umieszczoną na stronie głównej ikonkę BIP z aktywnym linkiem i można uznać, że jest to integralna część ich oficjalnych witryn. Wszystkie analizowane serwisy zawierają informacje o władzach gminy oraz godzinach funkcjonowania urzędu. Również wszystkie spełniają wymagania techniczne w zakresie Internetu i przeglądarki internetowej.

Jednak żaden z serwisów nie zabezpiecza poufności (nie są szyfrowane dane), a także nie spełnia kryterium dotyczącego zbioru często zadawanych pytań i odpowiedzi (*Frequently Asked Questions* – FAQ).

Pozostałe oceny przedstawiają się następująco:

1) Lewin Brzeski

Strona gminy Lewin Brzeski pod względem budowy i estetyki jest zrobiona na wysokim poziomie, kolorystyka strony jest dobrze dobrana. Rozwijane menu jest czytelne i intuicyjne. Aktualności na stronie są datowane i często dodawane. Niestety ze strony głównej nie pobierzemy formularzy i wzorów dokumentów oraz nie dowiemy się jak załatwić sprawę w urzędzie. Informacje te znajdziemy dopiero w BIP gminy. Brakuje na stronie informacji o służbie zdrowia w gminie. Widać dużą dbałość o inwestorów. Informacje dla przyszłych i obecnych przedsiębiorców oraz o inwestycjach gminy są bardzo rozbudowane, a oferty inwestycyjne są wyróżnione na dole panelu po prawej stronie. Można tam znaleźć szczegółowe dane ze zdjęciami o terenach pod inwestycje z różnych dziedzin gospodarki oraz o ułatwieniach i formach dofinansowania.

Pomimo braku informacji o opiece zdrowotnej oraz tego, że część informacji należy szukać w BIP, strona gminy Lewin Brzeski jest dobrze przygotowana zarówno pod względem estetycznym, jak i praktycznym.

2) Kietrz

Serwis gminy Kietrz jest przygotowany na dostatecznym poziomie. Pod względem estetyki nie wyróżnia się na tle innych gmin. Pasek menu jest położony po lewej

stronie. Żeby dostać się do podkategorii w menu trzeba najpierw wybrać kategorię. Nawet jeśli sama kategoria nic nie zawiera i tak następuje przeładowanie strony tylko w celu rozwinięcia kategorii (np. „Referaty”). Brakuje możliwości powrotu do strony głównej. Na grafice – góra strony – znajdują się trzy sugerujące zmianę języka flagi: polska, brytyjska i niemiecka. Niestety nie da się ich uruchomić po kliknięciu. Aktualności znajdujące się na stronie nie są datowane, a część z nich nie posiada zdjęć (tylko grafika z załącznikiem do pobrania).

Serwis nie posiada informacji o bazie gastronomicznej i noclegowej na terenie gminy. Uchwały rady gminy były głęboko schowane w BIP, ciężko było je znaleźć bez używania mapy serwisu.

Pod względem merytorycznym jest to dobrze przygotowana strona gminy, posiada większość wymaganych informacji, odszukanie części z nich zajęło jednak trochę czasu. Natomiast pod względem estetycznym i praktycznym strona jest na niskim poziomie. Bardzo irytuje brak przycisku powrotu do strony głównej. Aktualności nie są wyraźnie od siebie oddzielone, część z nich to krótka notka lub grafika z załącznikiem.

Czas ładowania strony wyniósł 2,24 sekundy, co plasuje gminę na 2 pozycji.

3) Gogolin

Gmina Gogolin może się pochwalić bardzo estetyczną, przyjemną wizualnie witryną. Na stronie głównej „w oczy rzucają się” slajdy pokazujące najciekawsze miejsca w gminie. Jest też opcja odsłuchania hymnu gminy. Aktualności gminne są regularnie i stosunkowo obszernie rozpisywane. Większość z nich jest dodatkowo udokumentowana zdjęciami. Na stronie możemy również znaleźć kalendarz, minimapę gminy oraz informator o pogodzie, który jednak nie działa.

Biuletyn Informacji Publicznej jest również bardzo estetyczny i czytelny, posiada wszystkie wymagane dane. Gogolin, jako jedna z niewielu sprawdzanych stron gmin, posiada dostęp do Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP), która służy do przekazywania informacji w formie elektronicznej do innego podmiotu publicznego. Największą wadą serwisu jest długi czas pierwszego ładowania strony, wyniósł on ponad 8 sekund. Jest to najwyższy pod względem długości wynik wśród testowanych gmin.

Pomimo kilku drobnych wad i braków serwis gminy Gogolin można zaliczyć do jednego z najlepszych wśród zestawionych serwisów.

4) Paczków

Serwis, jako jeden z niewielu, posiada trzy dodatkowe wersje językowe (niemiecka, angielska, czeska). Szata graficzna serwisu jest przeciętna, natomiast układ strony jest zdaniem oceniającego słaby. Aby dostać się do aktualności, należy przewinąć cały ekran. Same aktualności zajmują trzecią część ekranu, co jest ilością zbyt małą. Gmina może się jednak pochwalić bardzo bogatym w treść informatorem. Kolejnym plusem jest dobrze rozbudowana część serwisu poświęcona zabytkom i innym atrakcyjnym. Można tam znaleźć wiele informacji na temat zabytków oraz historii każdego sołectwa w gminie. Również część poświęcona inwestorom jest bardzo rozbudowana.

Biuletyn Informacji Publicznej Paczkowa jest solidnie przygotowany, posiada wszystkie wymagane informacje logicznie ułożone.

Strona gminy Paczków jest przeciętna pod względem graficznym, natomiast pod względem merytorycznym jest bardzo dobrze przygotowaną witryną.

5) Dobrodzień

Gmina Dobrodzień wita użytkowników kolorową, przyjemną dla oka szatą graficzną. Posiada trzy inne wersje językowe: angielską, niemiecką i ukraińską. Dostępna jest również wersja dla słabo widzących, co jest dużym plusem. Aktualności są datowane, ale zajmują stosunkowo małą część witryny. Sama strona główna jest mała. Gmina wyraźnie chwali się swoją rozbudowaną bazą stolarską. Hasło przewodnie gminy brzmi: „Dobrodzień stolarstwem stoi”. Na stronie zamieszczone są informacje o zagrożeniach i alarmach. Można także znaleźć informacje o restauracjach wraz z adresami oraz o stacjach naprawy samochodów.

Strona Dobrodzienia jest „przyzwoitą” stroną, posiada większość pożądaných informacji dla mieszkańca, turysty i inwestora. Czas pierwszego ładowania strony wyniósł 4,65 sekundy, a kolejne trzy ładowania nie przekraczają 2 sekund, co jest dobrym wynikiem.

6) Praszka

Witryna gminy Praszka utrzymuje się na niskim poziomie zarówno estetyczno-wizualnym, jak i informacyjnym. Aktualności na stronie są głównie w formie grafiki, większości z nich nie da się powiększyć lub kliknąć. Wiadomości tekstowe są bardzo krótkie. Brakuje też możliwości powrotu do strony głównej. Na stronie zamieszczone informacje są trudno dostępne, gdyż należy ich długo szukać. Brakuje krytycznych informacji e-urzędu, między innymi jak załatwić sprawę w urzędzie oraz aktywnych formularzy. Plusem strony jest najszybsze pierwsze ładowanie strony, poniżej 2 sekund. Interesujący jest również widok Praszki na żywo z kamery. Niestety okazuje się on odświeżanym co 10 sekund obrazem.

7) Niemodlin

Serwis gminy Niemodlin jest poprawnie zbudowany, estetyka jest na wysokim poziomie. Aktualności na stronie są „na czasie”, zwięźle napisane, często zawierają odnośniki do dokumentów. Ogromnym plusem strony jest wirtualna podróż po Niemodlinie i okolicach. O większości miejsc opowiada lektor, można np. wejść do kościoła i odsłuchać nagrania. Witryna posiada informacje o wszystkich testowanych informacjach prócz prognozy pogody i specjalistycznych numerów alarmowych. Dostęp do większości z nich jest intuicyjny i prosty. Czas ładowania strony jest poniżej 4 sekund, wynik ten mieści gminę w pierwszej piątce.

Gmina Niemodlin może pochwalić się wzorowym serwisem internetowym.

8) Biała

Gmina Biała posiada prosty, lecz czytelny i przejrzysty serwis. Jest bardzo rozbudowana wersja dla słabo widzących, posiada ona 3 rodzaje kontrastu oraz 3 wielkości czcionek. Dodatkowym plusem jest to, że jako jedna z dwóch gmin posiada działającą informację o pogodzie. Brakuje kilku drobnych informacji na stronie, czyli nie ma

danych o bazie gastronomicznej gminy, rozkładów jazdy oraz numerów alarmowych. Przy pierwszym wejściu na stronę pojawia się informacja o zmianie przepisów w gminie, ponownie wyświetlona została dopiero kilka godzin później. Pomimo prostego wyglądu oraz długiego czasu ładowania (pierwsze ok. 7 sekund) strona gminy Biała jest jedną z lepiej przygotowanych. Gmina jako jedna z dwóch testowanych posiada ePUAP.

9) Głogówek

Strona gminy Głogówek jest bardzo prosta, w odcieniach szarości. Układ strony jest przeciętny. Na pierwszy rzut oka widać, że brakuje podstawowych informacji dla mieszkańców, np. o służbie zdrowia czy numerów alarmowych. Na stronie można znaleźć wiele linków do zewnętrznych stron, np. odesłanie do stron PKP i PKS. Strona nie posiada innych wersji językowych, ale jest spis artykułów w języku niemieckim. Gmina ma stosunkowo dobrze przedstawione informacje dla turystów. Zabytki Głogówka i sołectwa są szczegółowo opisane. Drobne bonusy jak interaktywny kalendarz i zegar trochę urozmaicają witrynę. Nieczytelnie zrobiony jest BIP Głogówka, zajmuje on połowę ekranu. Można w nim znaleźć większość informacji, lecz dostęp do nich jest utrudniony. Dodatkowo strona się długo ładuje przy pierwszym uruchomieniu, ok. 8 sekund.

Ogólnie witryna gminy jest przeciętna, posiada część pożądaných informacji, lecz dostęp do nich jest czasami utrudniony. Pod względem estetycznym strona gminy jest na dostatecznym poziomie, dominuje tu szarość, a boczne odnośniki są zbyt duże.

10) Zawadzkie

Witryna gminy Zawadzkie prezentuje wysoki poziom estetyczny, kolory dobrze się ze sobą komponują. Budowa strony jest również starannie przemyślana, aktualności są czytelne, najważniejsze informacje wyróżnione na pasku z prawej strony. Same aktualności są regularnie dodawane, datowane, posiadają możliwość wydruku. Gmina jako jedyna posiada aktywne forum. Większość pożądaných informacji można znaleźć bez większych problemów. Jest informacja pogodowa, możliwość zmiany języka na angielski lub niemiecki, czy też dokładny rozkład komunikacji gminnej. Zawadzkie posiada bardzo dobrze zorganizowany BIP, w którym można znaleźć wszystkie wymagane informacje.

Serwis gminy Zawadzkie jest jednym z najlepiej przygotowanych serwisów wśród grupy testowej, nie ma on praktycznie żadnych większych wad (jedną z nich może być zbyt duża liczba informacji w rozwijanym menu „Gmina”).

Mając na uwadze powyższe oceny należy przyznać, że najlepszy wynik w zestawieniu uzyskała gmina Zawadzkie – 83,46%, niewiele gorszą osiągnęła gmina Paczków – 74,02%. Bez wahania można nazwać serwisy tych gmin za bardzo dobrze przygotowane, zarówno pod względem estetycznym, jak informacyjnym. Kolejne dwa wyniki osiągnęły strony Niemodlina i Gogolina, odpowiednio: 71,65% i 70,08%. Pomimo kilku wad obie witryny prezentują wysoki poziom wykonania oraz zamieszczonych informacji. Na następnych dwóch pozycjach znajdują się Biała (66,14%) i Dobrodzień (58,27%). W serwisach tych gmin widać już większe braki w zakre-

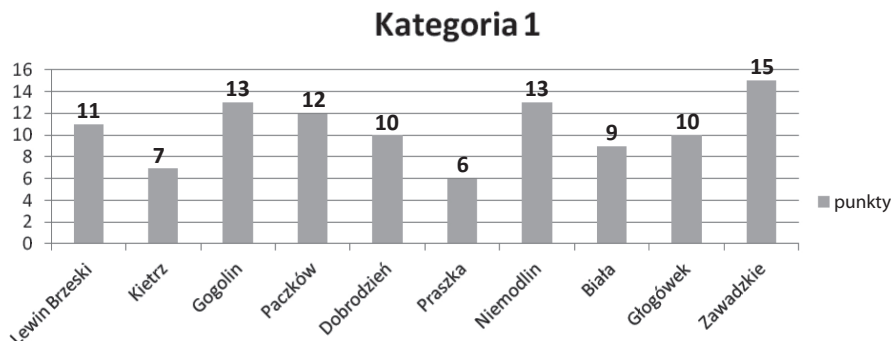
sie pożądaných informacji, ale trzeba zaznaczyć, że estetyka serwisów tych gmin jest na solidnym poziomie. W końcowej części zestawienia znajdują się Lewin Brzeski, Kietrz i Głogówek, odpowiednio: 52,76%, 51,97%, 48,82% punktów. W gminach tych wyraźnie widać częściowe braki we wszystkich kategoriach. Budowa i estetyka tych serwisów jest przeciętna lub słaba (np. Kietrza), występują braki w zakresie zamieszczonych informacji lub dostęp do nich jest utrudniony. Zestawienie zamyka Praszka ze słabym wynikiem 40,14%. Serwis ten jest bardzo słabo zbudowany, jego funkcjonalność jest na bardzo niskim poziomie (np. brak powrotu na stronę główną). Aktualności są bardzo chaotyczne, występują spore braki w informacjach.

Zestawienie graficzne struktury ocen poszczególnych serwisów gmin

Poniżej przedstawiono w sposób graficzny (wykresy) pozycje poszczególnych gmin w sześciu kategoriach. Nie przygotowano wykresu kategorii siódmej z uwagi na to, że żaden z serwisów nie zawierał FAQ i wszystkie serwisy dają możliwość wydrukowania dokumentów lub formularzy, a tylko 3 serwisy pozwalają na złożenie zamówienia na informacje (Gogolin, Dobrodzień, Biała). Jedynie gmina Zawadzkie posiada aktywne forum.

1 – Dostępność i przejrzystość

Rycina 1 przedstawia ranking w kategorii dostępności i przejrzystości serwisu. Na najwyższej pozycji znajduje się Zawadzkie (15 pkt na 16 możliwych), następnie plasują się Gogolin i Niemodlin, dalej Paczków. Ostatnią pozycję zajmuje Praszka (6 pkt na 16 możliwych w tej kategorii).



Źródło: Ryc. 1–12 – opracowanie własne.

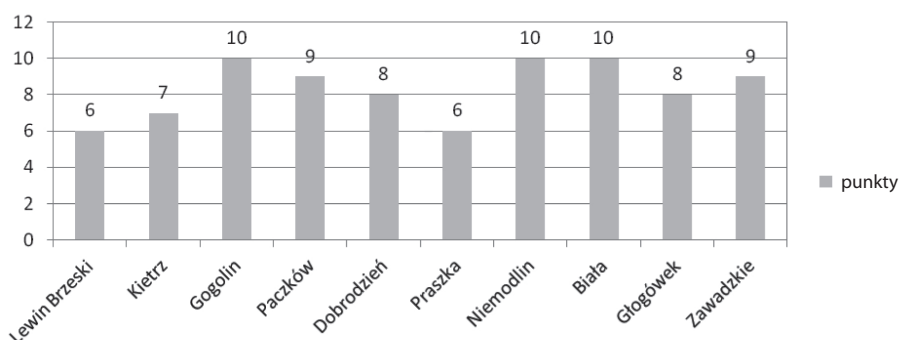
Ryc. 1. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 1

2 – Wygląd i struktura serwisu

Za wygląd i strukturę serwisu przyznano maksymalnie 12 punktów. Natomiast największą liczbę punktów, tj. 10, otrzymały: Gogolin, Niemodlin i Biała. Najmniejszą

liczbę punktów miały Lewin Brzeski i Praszka (6 pkt). Jednak najniższa liczba punktów w tym kryterium nie świadczy o tym, że serwisy są nieestetyczne.

Kategoria 2

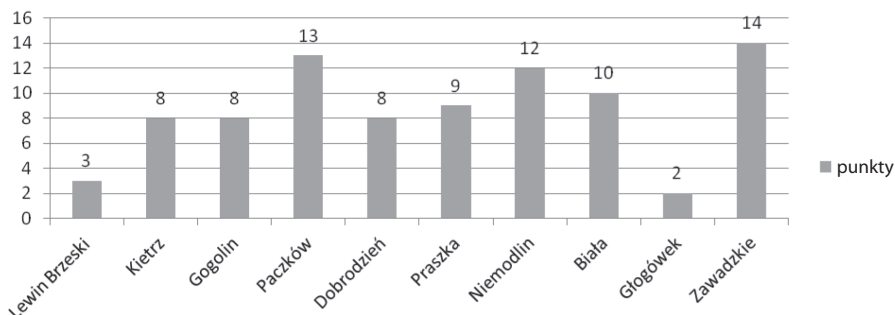


Ryc. 2. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 2

3 – Informacje udostępniane mieszkańcom gminy

Jest to ważne kryterium dla mieszkańców i najwięcej punktów otrzymał serwis Zawadzkiego (14 pkt), następnie Paczków i Niemodlin. Najmniej punktów odnotowano w odniesieniu do Głogówka (2 pkt).

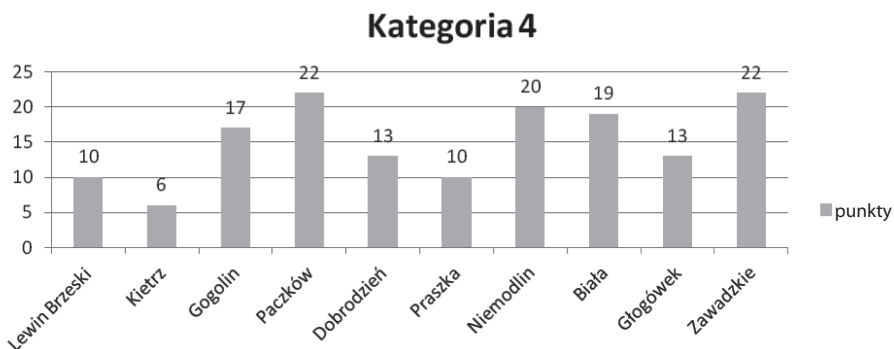
Kategoria 3



Ryc. 3. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 3

4 – Informacje dla turystów

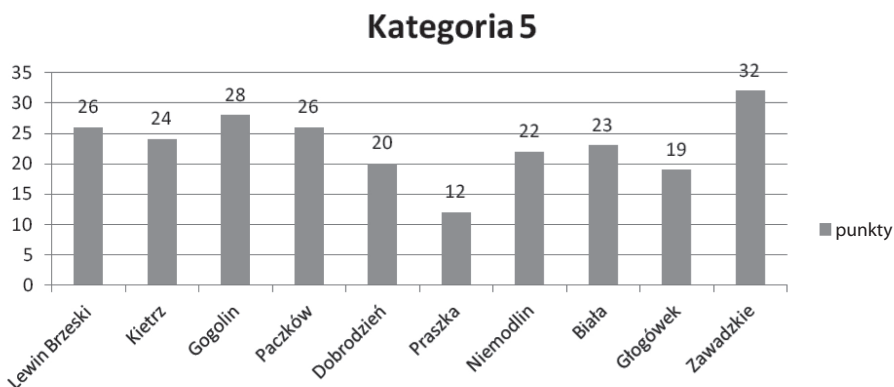
Kryterium ważne dla turystów i serwisy mogły maksymalnie uzyskać 25 punktów. Najwyższą pozycję otrzymuje Paczków i Zawadzkie (22 pkt), najmniej Kietrz (6 pkt) z uwagi na liczne braki istotnych informacji.



Ryc. 4. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 4

5 – Informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy

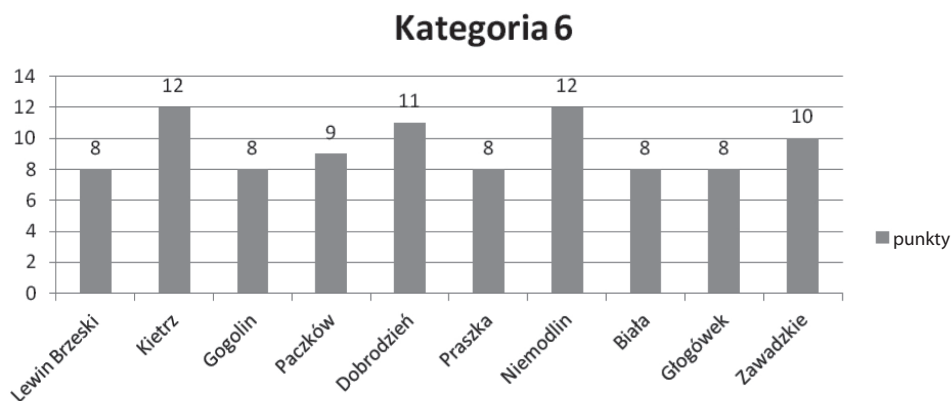
W tej kategorii największa liczba przyznanych punktów to 32 dla Zawadzkiego, następnie plasuje się Gogolin, a po nim Paczków i Lewin Brzeski. Ostatnie miejsce zajmuje Praszka (12 pkt).



Ryc. 5. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 5

6 – Wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu

Wymagania techniczne szóstej kategorii opisane w załączniku 1 najlepiej spełnia Kietrz i Niemodlin (po 12 pkt na 14 możliwych), następnie Dobrodzień i kolejno Zawadzkie. Pięć serwisów otrzymało po 8 punktów – to najniższa pozycja i są to: Lewin Brzeski, Gogolin, Praszka, Biała i Głogówek.



Ryc. 6. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii 6

Analiza wybranych serwisów gmin w maju 2016 r.

W oparciu o powyższe kryteria w maju 2016 r. dokonano ponownego badania wybranych stron podmiotowych gmin miejsko-wiejskich (od 10 tys. do 14 tys. ludności) województwa opolskiego. Z uwagi na różnorodne parametry techniczne i sprzętowe użytkowników odwiedzających i korzystających ze stron WWW poszczególnych gmin, zrezygnowano z analizy czasu pierwszego ładowania każdej strony, kolejnego ładowania oraz stabilności serwera łączy z obszaru siódmego – interaktywność serwisu.

Z zebranych informacji wynika, że w ciągu dwóch lat zostały wprowadzone jedynie niewielkie zmiany na stronach następujących gmin: Lewin Brzeski, Kietrz, Gogolin, Paczków, Dobrodzień, Praszka, Biała i Głogówek. Zmiany nie wystąpiły w przypadku stron gmin Niemodlin i Zawadzkie. Najwięcej zmian, bo o 5 punktów więcej, obserwuje się w gminie Praszka (aż w trzech obszarach). Są to kryteria 1.2 – posiada inne wersje językowe, 3.2 – zawiera link do prognozy pogody, 4.4 – znajdują się informacje o trasach turystycznych, 4.9 – zamieszczane są informacje o adresie i telefonie kontaktowym stacji naprawy samochodu na terenie gminy i 4.10 – znajdują się informacje o całodobowych stacjach benzynowych w gminie.

Gmina Głogówek utraciła punkt z uwagi na brak dodatkowych wersji językowych strony, natomiast Lewin Brzeski nie spełnia kryterium 3.6 – strona nie zawiera numerów telefonów alarmowych pogotowia ratunkowego, policji, straży pożarnej.

Ponadto należy dodać, że z informacji znajdujących się na stronie internetowej gminy Głogówek wynika, że wdrożony został system e-Urząd. Jednak dostęp jest aktywny jedynie do materiałów informacyjnych związanych z realizacją projektu.

W tabeli 2 przedstawiono porównanie wyników badań przeprowadzonych w 2014 i 2016 r.

Tabela 2

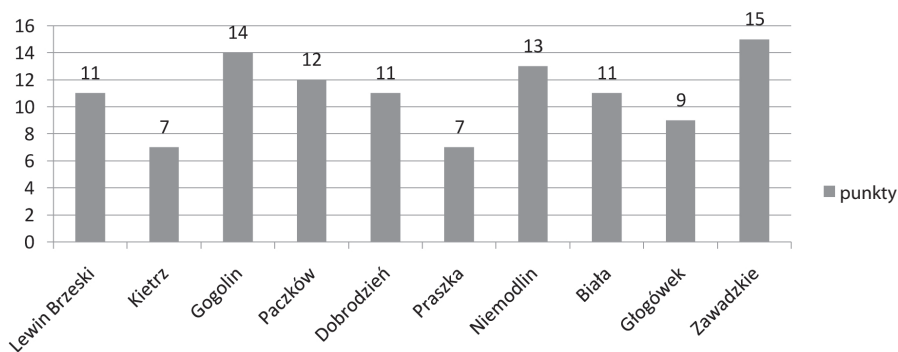
Porównanie wyników badań przeprowadzonych w 2014 i 2016 r.

Lp.	Nazwa gminy miejsko-wiejskiej	Łączna liczba punktów w maju 2014 r.	Łączna liczba punktów w maju 2016 r.	Różnica w liczbie punktów
1	Lewin Brzeski	67	66	-1
2	Kietrz	66	67	+1
3	Gogolin	89	92	+3
4	Paczków	94	95	+1
5	Dobrodzień	74	75	+1
6	Praszka	51	56	+5
7	Niemodlin	91	91	0
8	Biała	84	86	+2
9	Głogówek	62	61	-1
10	Zawadzkie	106	106	0

Źródło: Opracowanie własne.

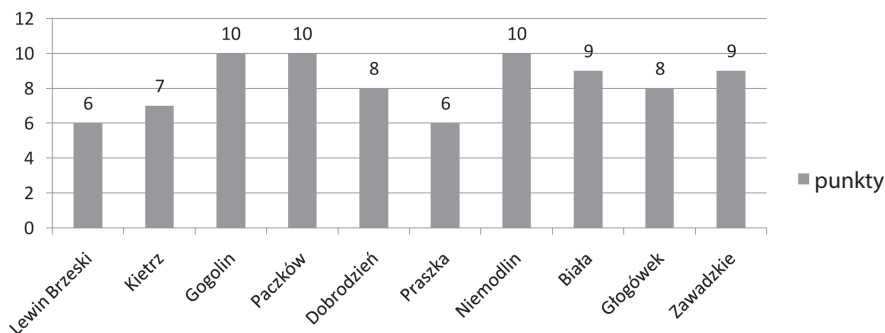
Szczegółowa punktacja w poszczególnych obszarach i zakresach przedstawiona została w załączniku 4 – Zbiorcza ocena stron internetowych gmin miejsko-wiejskich w maju 2016 r. Natomiast w oparciu o dane z załącznika 4, wyniki graficzne przedstawiono odpowiednio na rycinach 7–12.

Kategoria 1



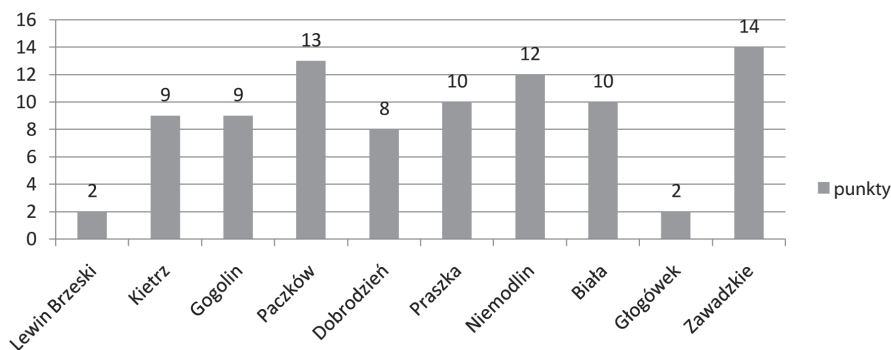
Ryc. 7. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii pierwszej – dostępność i przejrzystość, w maju 2016 r.

Kategoria 2



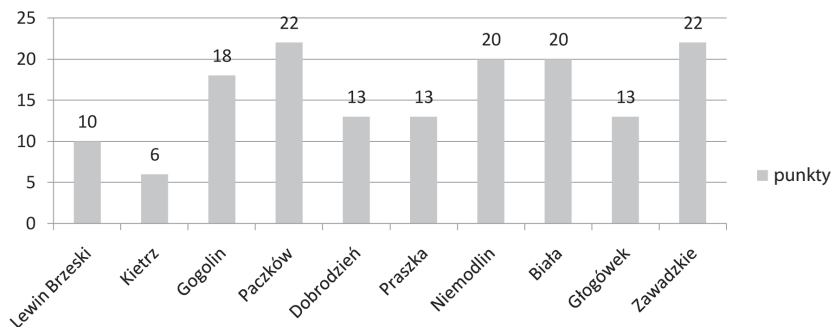
Ryc. 8. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii drugiej – wygląd i struktura serwisu, w maju 2016 r.

Kategoria 3



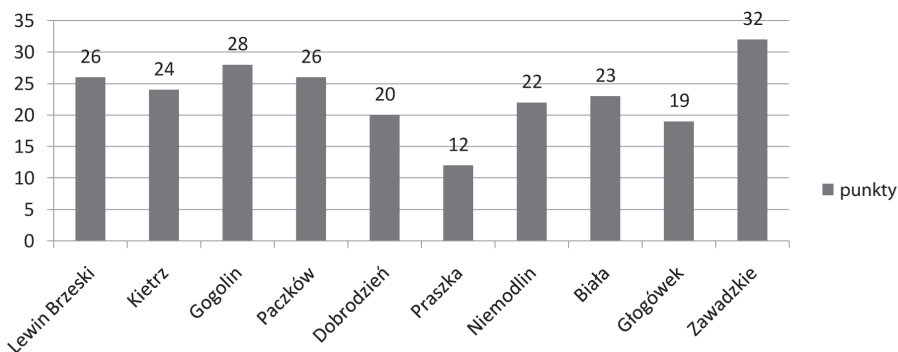
Ryc. 9. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii trzeciej – informacje dla mieszkańców gminy, w maju 2016 r.

Kategoria 4



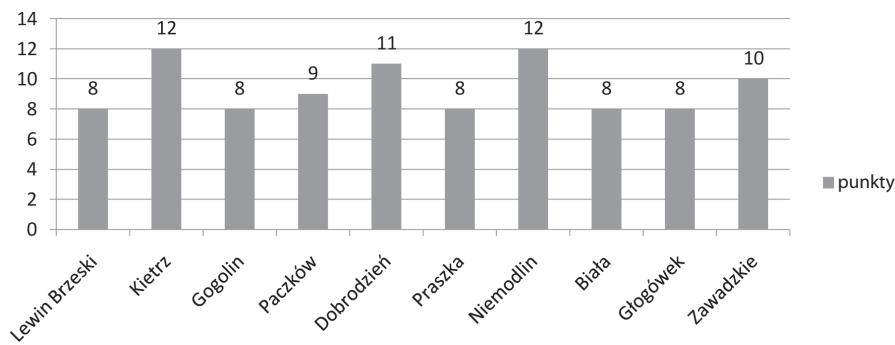
Ryc. 10. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii czwartej – informacje dla turystów, w maju 2016 r.

Kategoria 5



Ryc. 11. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii piątej – informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy, w maju 2016 r.

Kategoria 6



Ryc. 12. Pozycja gmin na podstawie liczby otrzymanych punktów w kategorii szóstej – wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu, w maju 2016 r.

Zakończenie

Istotne znaczenie dla rozwoju elektronicznej administracji w Polsce ma między innymi czytelność i prostota informacji zawartych na stronach internetowych instytucji publicznych, również w innych językach, a nie tylko w polskim. Przy zastosowaniu takiej koncepcji językowej można przyjąć, że informacje udostępniane w obcych językach pomogą przyciągnąć m.in. nowe inwestycje, turystów lub zwiększą zainteresowanie naszym krajem.

Witryny urzędów zmieniają się z dnia na dzień. Widać, że ich autorzy dążą do świadczenia jak największej liczby usług *online*. Ich potencjalni klienci coraz częściej odwiedzają te strony i znajdują tam coraz więcej informacji pomocnych w załatwianiu spraw urzędowych, prowadzenia biznesu, skorzystania z ofert kulturalno-sporto-

wych i z wielu innych przydatnych wiadomości. Jednak niepokojące jest zbyt niskie zaangażowanie gmin w jak najwyższy standard udostępnianych stron internetowych. Spośród ocenianych w odstępie dwóch lat witryn wybranych dziesięciu gmin, jedynie jedna w znacznym stopniu rozbudowała swoją stronę internetową. Niski jest także poziom usług oferowanych przez gminy w postaci elektronicznej oraz małe zaangażowanie w rozwój aktywności w tym kierunku.

Podsumowując należy zaznaczyć, że niewielka liczba usług jest realizowana drogą internetową, co wynika z wielu barier leżących zarówno po stronie urzędów, jak i obywateli. W dalszym ciągu brakuje jeszcze wystarczającej wiedzy i doświadczenia w tym zakresie. Kluczową rolę odgrywa także brak dostępu do informacji, środków technicznych oraz zasobów finansowych. Infrastruktura informatyczna urzędów nie jest w wystarczającym stopniu rozwinięta, a urzędnicy odpowiedzialni za redagowanie strony internetowej gminy nie mają odpowiedniej świadomości, o czym świadczą wyniki przeprowadzonych badań. Dlatego potrzeba informatyzacji urzędów administracji publicznej jest zagadnieniem bezdyskusyjnym i koniecznym do wdrożenia.

Rozwój elektronicznej administracji i elektronicznych usług jest konieczny do podniesienia poziomu rozkwitu elektronicznych urzędów, które w sposób łatwy, bezpieczny i profesjonalny poprzez witryny internetowe będą mogły umożliwić sprawną komunikację z użytkownikami w celu realizacji oferowanych usług administracyjnych na jak najwyższym poziomie.

Bibliografia

Rosenfeld L., Morville P., *Architektura informacji w serwisach internetowych*, Helion, Gliwice 2003.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2016 r. poz. 446.

Wayback Machine, *Użyteczność na surowo – Alertbox* Jakoba Nielsena, Jakub Petrykowski, listopad 2004.

Strony internetowe

eGov.pl

www.lewin-brzeski.pl

www.kietrz.pl

www.gogolin.pl

www.paczkow.pl

www.dobrodzien.pl

www.praszka.pl

www.niemodlin.pl

www.biala.gmina.pl

www.glogowek.pl

www.zawadzkie.pl

Załącznik 1 – Kryteria oceny strony internetowej gminy

Obszar	Kryterium oceny strony internetowej gminy	Opis oceny	Liczba punktów
1. Dostępność i przejrzystość	1.1. Pozycjonowanie serwisu	pozycja na pierwszej stronie	1
		brak obecności na pierwszej stronie	0
	1.2. Czy posiada inne wersje językowe	tak, oprócz polskiej są jeszcze inne wersje językowe	1–3
		nie, jest tylko polska wersja	0
	1.3. Czy układ informacji jest czytelny (zwięzły, konkretny)	tak, bardzo czytelny	1–3
		strona jest niezajmująca	0
	1.4. Czy wszystkie linki są aktualne	wszystkie linki działają	1
		zdarzają się linki niedziałające	0
	1.5. Ocena szaty graficznej	estetyczna	1–3
		nie podoba mi się	0
	1.6. Czy grafika i inne media są istotne dla treści	dodatki są istotne i dobrze wzbogacają stronę, dają się wyłączyć	1–3
		to jedynie ozdobniki bez znaczenia	0
	1.7. Czy strona jest aktualna	jest aktualna, wpisy informacyjne są datowane, informacje aktualne	1–3
		strona nie jest aktualizowana	0
2. Wygląd i struktura serwisu	2.1. Czy nawigacja jest intuicyjna i efektywna	tak	1–3
		nie	0
	2.2. Czy jest mapa serwisu	tak	1
		nie	0
	2.3. Czy występują stale elementy służące nawigacji na wszystkich podstronach	tak	1–3
		nie	0
2.4. Czy serwis jest wyposażony w wyszukiwarkę	tak	1	
	nie	0	
2.5. Czy informacja zorganizowana jest w sposób logiczny	tak	1–3	
	nie	0	
3. Informacje udostępniane mieszkańcom gminy	3.1. Czy zawiera mapę gminy	tak	1
		nie	0
	3.2. Czy zawiera link do prognozy pogody dla regionu	tak	1
		nie	0
	3.3. Czy znajduje się link do BIP	tak, link przekierowuje do strony gminy w BIP	1
		nie	0
	3.4. Czy umieszczane są informacji o zaistniałych zagrożeniach lub alarmach na terenie gminy	tak	1
		nie	0

Obszar	Kryterium oceny strony internetowej gminy	Opis oceny	Liczba punktów
3. Informacje udostępniane mieszkańcom gminy	3.5. Czy strona zawiera telefony alarmowe, np. pogotowie energetyczne, gazowe, wodne itp.	tak	1-3
		nie	0
	3.6. Czy strona zawiera numery telefonów alarmowych pogotowia ratunkowego, policji, straży pożarnej	tak	1-3
		nie	0
	3.7. Czy strona zawiera informacje o służbie zdrowia (np. adresy i telefony szpitali, ośrodków zdrowia) działających na terenie gminy	tak	1-3
		nie	0
	3.8. Czy strona zawiera informacje o całodobowych aptekach i ostrych dyżurach lekarskich (adresy i telefony)	tak	1
		nie	0
4. Informacje dla turystów	4.1. Czy strona zawiera rozkłady jazdy komunikacji zbiorowej	tak	1-3
		nie	0
	4.2. Czy zawiera informacje dotyczące spędzania wolnego czasu (repertuar kin, teatrów, kalendarz imprez artystycznych, spis muzeów, galerii etc.)	tak	1-3
		nie	0
	4.3. Czy zawiera informacje o infrastrukturze turystycznej i sportowej (schroniska, campingi, stadiony, baseny etc.)	tak	1-3
		nie	0
	4.4. Czy znajdują się informacje o trasach turystycznych (mapy, opisy)	tak	1-3
		nie	0
	4.5. Czy są informacje na temat historii gminy lub regionu	tak	1-3
		nie	0
	4.6. Czy strona zawiera informacje o zabytkach na terenie gminy (lista zabytków, ich opisy, możliwości zwiedzania)	tak	1-3
		nie	0
	4.7. Czy zawiera spis restauracji, barów, ich adresy, godziny otwarcia	tak	1-3
		nie	0
	4.8. Czy zawiera informacje o hotelach, miejscach noclegowych, na terenie gminy (adresy, telefony, standard)	tak	1-3
		nie	0
	4.9. Czy są informacje o adresie i telefonie kontaktowym stacji naprawy samochodu na terenie gminy	tak	1-3
		nie	0
4.10. Czy są informacje o całodobowych stacjach benzynowych na terenie gminy	tak	1-3	
	nie	0	

cd. zał. 1

Obszar	Kryterium oceny strony internetowej gminy	Opis oceny	Liczba punktów
5. Informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy	5.1. Czy zawiera informacje o osobach sprawujących władzę w gminie	tak	1
		nie	0
	5.2. Czy są informacje o godzinach pracy urzędu	tak	1
		nie	0
	5.3. Czy znajdują się informacje o zakresie kompetencji poszczególnych stanowisk w urzędzie	tak	1-3
		nie	0
	5.4. Czy zawiera informacje o procedurach załatwiania spraw w urzędzie gminy	tak	1-3
		nie	0
	5.5. Czy są dostępne formularze (do pobrania w wersji elektronicznej) potrzebne do załatwienia konkretnych spraw	tak	1-3
		nie	0
	5.6. Czy są informacje o możliwościach inwestowania na terenie gminy	tak	1-3
		nie	0
	5.7. Czy są informacje o ofertach sprzedaży nieruchomości przez gminę	tak	1-3
		nie	0
5.8. Czy strona zawiera informacje o uchwałach rady gminy	tak	1-3	
	nie	0	
5.9. Czy strona zawiera informacje o firmach zlokalizowanych na terenie gminy	tak	1-3	
	nie	0	
5.10. Czy są informacje o szkołach działających na terenie gminy (rodzaj, adres, dane kontaktowe)	tak, jest kompletna lista szkół z informacjami teleadresowymi	1-3	
	nie	0	
5.11. Są informacje o przedszkolach działających na terenie gminy (nazwa, adres, dane kontaktowe)	tak, jest wykaz przedszkoli z informacjami teleadresowymi	1-3	
	nie	0	
5.12. Czy jest informacja o bibliotekach publicznych na terenie gminy (adresy, godziny otwarcia)	tak	1-3	
	nie	0	
6. Wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu	6.1. Czas pierwszego ładowania	poniżej 10 s	1-3
		powyżej 10 s	0
	6.2. Kolejne ładowanie	poniżej 5 s	1-3
		powyżej 5 s	0
6.3. Stabilność serwera i łącza	w drugiej i trzeciej próbie otwarcia strony wyniki nie odbiegają znacząco od siebie	1-3	
	w jednej z kolejnych prób otwarcia strona bardzo wolno się otwiera lub nie otwiera się	0	

Obszar	Kryterium oceny strony internetowej gminy	Opis oceny	Liczba punktów
6. Wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu	6.4. Internet Explorer	tak	1
		nie	0
	6.5. Firefox	tak	1
		nie	0
	6.6. Opera	tak	1
		nie	0
6.7. Czy serwis zabezpiecza poufność – czy komunikowane dane mogą być szyfrowane	tak	1	
	nie	0	
7. Interaktywność serwisu	7.1. Czy serwis zawiera FAQ	tak	1
		nie	0
	7.2. Czy są możliwe do pobrania i wydrukowania dokumenty lub formularze, z możliwością zachowania do pliku (czy są przyciski „drukuj” na stronie)	tak	1-3
		nie	0
	7.3. Czy serwis pozwala na złożenie zamówienia na jakies informacje, np. biuletyn gminy, katalog, bilety na imprezy itp.	tak	1-3
		nie	0
7.4. Czy serwis wyposażony jest w aktywne forum	tak, forum aktywnie funkcjonuje	1	
	nie ma forum	0	

Załącznik 2 – Zbiorcza ocena stron internetowych gmin miejsko-wiejskich w maju 2014 r.

Obszar	Nr kryterium oceny	Gmina (liczba punktów)									
		Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
1. Dostępność i przejrzystość	1.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1.2	0	0	1	3	3	0	0	0	1	2
	1.3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	1
	1.4	1	1	0	0	0	1	1	0	1	3
	1.5	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3
	1.6	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
	1.7	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3

cd. zał. 2

Obszar	Nr kryterium oceny	Gmina (liczba punktów)									
		Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
2. Wygląd i struktura serwisu	2.1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3
	2.2	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
	2.3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	2.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.5	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2
3. Informacje dla mieszkańców gminy	3.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	3.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.4	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1
	3.5	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3
	3.6	1	2	2	3	1	3	3	3	0	3
	3.7	0	2	3	3	2	2	3	2	0	3
	3.8	0	0	0	2	2	2	3	2	0	1
4. Informacje dla turystów	4.1	0	0	3	3	0	0	1	0	0	3
	4.2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2
	4.3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3
	4.4	1	0	0	3	1	0	3	2	0	3
	4.5	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	4.6	2	2	1	3	3	1	2	3	3	3
	4.7	0	0	3	2	1	1	2	0	2	3
	4.8	2	0	3	3	2	1	2	3	2	2
	4.9	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
	4.10	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0
5. Informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy	5.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5.3	3	3	2	1	2	1	2	3	1	3
	5.4	3	3	1	2	2	0	2	2	1	3
	5.5	1	2	3	2	2	0	2	2	2	3
	5.6	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3
	5.7	2	2	3	3	1	1	1	1	1	3
	5.8	3	0	3	1	2	2	3	2	2	3
	5.9	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3
	5.10	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3
	5.11	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3
	5.12	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3

Obszar	Nr kryterium oceny	Gmina (liczba punktów)									
		Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
6. Wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu	6.1	2	3	1	2	2	3	3	1	1	3
	6.2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2
	6.3	1	3	2	2	3	1	3	2	2	2
	6.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Interaktywność serwisu	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.2	3	2	3	3	3	0	2	3	2	3
	7.3	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0
	7.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Łącznie (pkt)		67	66	89	94	74	51	91	84	62	106
Wyniki procentowo		52,76	51,97	70,08	74,02	58,27	40,16	71,65	66,14	48,82	83,46

Załącznik 3 – Czas pierwszego ładowania strony, kolejne ładowanie oraz stabilność serwera łącza z obszaru siódмого – interaktywność serwisu

Czas ładowania strony	Gmina (liczba punktów)									
	Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
1. ładowanie	6,16	2,24	8,45	6,36	4,64	1,82	3,53	6,82	7,74	3,29
2. próba	2,45	1,35	2,03	1,63	1,76	3,40	2,12	2,53	2,75	2,89
3. próba	2,30	1,22	2,04	2,64	1,60	2,63	1,89	2,09	2,12	1,49
4. próba	0,75	1,57	1,20	1,26	1,40	1,04	0,87	1,02	1,06	0,93

Załącznik 4 – Zbiorcza ocena stron internetowych gmin miejsko-wiejskich w maju 2016 r.

Obszar	Nr kryterium oceny	Gmina (liczba punktów)									
		Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
1. Dostępność i przejrzystość	1.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1.2	0	0	1	3	3	1	0	1	0	2
	1.3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	1
	1.4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3
	1.5	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3
	1.6	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
	1.7	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3
2. Wygląd i struktura serwisu	2.1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3
	2.2	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	2.3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	2.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.5	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2
3. Informacje dla mieszkańców gminy	3.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.2	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
	3.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.4	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1
	3.5	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3
	3.6	0	2	2	3	1	3	3	3	0	3
	3.7	0	2	3	3	2	2	3	2	0	3
	3.8	0	0	0	2	2	2	3	2	0	1
4. Informacje dla turystów	4.1	0	0	3	3	0	0	1	0	0	3
	4.2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2
	4.3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3
	4.4	1	0	1	3	1	1	3	2	0	3
	4.5	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	4.6	2	2	1	3	3	1	2	3	3	3
	4.7	0	0	3	2	1	1	2	1	2	3
	4.8	2	0	3	3	2	1	2	3	2	2
	4.9	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0
	4.10	0	0	0	2	0	1	2	2	0	0
5. Informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy	5.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5.3	3	3	2	1	2	1	2	3	1	3
	5.4	3	3	1	2	2	0	2	2	1	3
	5.5	1	1	3	2	2	0	2	2	2	3
	5.6	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3

Obszar	Nr kryterium oceny	Gmina (liczba punktów)									
		Lewin Brzeski	Kietrz	Gogolin	Paczków	Dobrodzień	Praszka	Niemodlin	Biała	Głogówek	Zawadzkie
5. Informacje dotyczące funkcjonowania urzędu i zadań gminy	5.7	2	2	3	3	1	1	1	1	1	3
	5.8	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3
	5.9	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3
	5.10	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3
	5.11	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3
	5.12	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3
6. Wymagania techniczne serwisu i dostępu do serwisu	6.1	2	3	1	2	2	3	3	1	1	3
	6.2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2
	6.3	1	3	2	2	3	1	3	2	2	2
	6.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Interaktywność serwisu	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.2	3	2	3	3	3	0	2	3	2	3
	7.3	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0
	7.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Łącznie (pkt)		66	67	92	95	75	56	91	86	61	106
Wynik procentowo		51,97	52,76	72,44	74,80	59,06	44,09	71,65	67,72	48,03	83,46

WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ*

Symulacja biznesowa

BUSINESS SIMULATION

A business simulation uses an economic model in a form of a computer program for testing behaviour in a group competing for a possibly high position on the market. There were enumerated programming languages of the management processes simulations. Special attention was focused on the Marketplace application, which imitates a competitive market. Participation in a business simulation consolidates knowledge and contributes to gaining good experience in making decisions. There was overviewed the Internet offer of business simulation, managerial games, and dynamic change management programs. There were presented training offers and book editions covering business simulations. Also, other active methods of virtual learning how to conduct business and first of all, the analysis of an example of the reference companies in a given industry were pointed.

Keywords: management processes simulation, Marketplace application, managerial game, change management, active methods of learning business, example analysis

Wstęp

Poznanie postępowania tylko związanego z budową systemów informatycznych zarządzania dedykowanych, jak i sposoby przystosowania aplikacji standardowych do potrzeb obiektów jest niewystarczającą umiejętnością w realizacji zleceń inwestorów. Warto zainteresować się płaszczyzną programów pomyślanych przede wszystkim jako platforma testowania różnych funkcjonalności procesu zarządzania lub też wyboru najlepszego wariantu decyzyjnego. Poznanie tej klasy systemów komercyjnych i nie tylko pozwoli zaprojektować własny system symulacji biznesowej służący zarówno produkcji, jak i sprzedaży towarów. Zaprezentowane w niniejszym artykule zostaną różne rozwiązania informatyczne sygnalizowane w Internecie. Nawiąże również autor do nielicznej literatury z obszaru symulacji biznesowej opublikowanej w formie książkowej oferowanej w sieci internetowej. Na początek zapoznajmy się jednak z definicją symulacji komputerowej. Ten rodzaj symulacji wykorzystuje model matematyczny zapisany w postaci programu komputerowego. Techniki symulacyjne są szczególnie przydatne tam, gdzie analityczne wyznaczenie rozwiązania byłoby zbyt pracochłon-

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

ne, a niekiedy nawet niemożliwe, co często ma miejsce w systemach złożonych¹. Symulacje komputerowe można podzielić ze względu na:

- przewidywanie zdarzeń (stochastyczne, deterministyczne);
- sposób upływu czasu (z czasem ciągłym, z czasem dyskretnym);
- formę danych wejściowych (statyczne, dynamiczne);
- liczbę użytych komputerów (lokalne, rozproszone).

Opracowano specjalne narzędzia, w tym języki programowania przeznaczone do wykonywania symulacji komputerowych, a mianowicie: język programowania GPSS, Crystal Ball, @Risk, Arena, SciLab. Jednym z języków programowania jest także ModSim, oparty na Microsoft Visual C++ w wersji 1.5. Posiada on mechanizmy do przeprowadzania zaawansowanych symulacji, m.in. monitory i generatory liczb losowych. Możliwe jest też w jego ramach wizualizowanie w czasie rzeczywistym zachodzących procesów, np. za pomocą wektorowych funkcji rysujących. Często stosowanym bezpłatnym językiem programowania o opracowanych bibliotekach jest Python.

Symulacja biznesowa – stosowane aplikacje

Programów komputerowych umożliwiających symulacje procesów oraz decyzji biznesowych jest dużo. Często wymienianym jest Marketplace, który naśladuje konkurencyjny rynek². Fragment jego oferty zamieszczono na rycinie 1. Dystrybutorem omawianej publikacji w Polsce jest firma iSpace Simulation z Krakowa.



Źródło: <http://pl.marketplace-simulation.com/> (dostęp: 1.04.2016).

Ryc. 1. Menu główne programu Marketplace

Ćwiczenie symulacyjne z Marketplace umożliwia zdobywanie doświadczenia przy podejmowaniu decyzji biznesowych poprzez analizę rynku i formułowanie oraz zarządzanie strategią. Dzięki temu programowi możemy obserwować rezultaty wykonanych przez nas działań. Nie tylko jako uczestnicy symulacji zdobywamy wprawę w wyborze decyzji, ale także pozyskujemy niezbędną wiedzę z obszaru marketingu i zarządzania. Aplikacja o pełnej nazwie Symulacja Biznesowa Marketplace, zwana w skrócie Marketplace, wyzwała wśród uczestników treningu rywalizację i motywuje do głębszego poznania arkanów potrzebnej wiedzy do zarządzania obiektem. W Marketplace zastosowano nowoczesne technologie internetowe. Obecnie oferowa-

¹ https://pl.wikipedia.org/wiki/Symulacja_komputerowa (dostęp: 1.04.2016).

² <http://pl.marketplace-simulation.com/> (dostęp: 1.04.2016).

na jest polskojęzyczna wersja tego pakietu Rozszerzone Międzynarodowe Zarządzanie Korporacyjne, które dla celów szkoleniowych obejmuje 12 kwartałów decyzyjnych, 5 regionów, 20 rynków, 5 segmentów rynku. W skład tego wysublimowanego oprogramowania wchodzi m.in. takie funkcje, jak: analiza rentowności; zaawansowane narzędzia marketingowe; produkcja, księgowość, finanse; analiza finansowa; negocjacje z partnerami biznesowymi; zarządzanie zasobami ludzkimi; handel elektroniczny³.

Doskonalenie się poprzez uczestnictwo w symulacji biznesowej jest tematem różnych konkursów oraz gier szkoleniowych. Na uwagę zasługuje konkurs GMC Poland. Global Management Challenge (GMC) stanowi symulację biznesową o zasięgu światowym prowadzoną z zastosowaniem tzw. grywalizacji⁴. Grywalizacja lub gamifikacja (*gamification*) oznacza wykorzystanie mechaniki znanej na przykład z gier fabularnych i komputerowych do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia ich zaangażowania⁵. Technika bazuje na wyzwaniu przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań. Grywalizacja pozwala zaangażować osoby do zajęć, nawet jeśli są one traktowane jako rutynowe, a czasem nudne. Uważa się, że udział studentów, zwłaszcza kierunku zarządzanie, w wymienionym wcześniej konkursie GMC Poland przyczynia się m.in. do: spojrzenia na cały system funkcjonowania firmy; weryfikację i uzupełnienie wiedzy poprzez doświadczenie; innowacyjne odbycie pierwszych praktyk zarządzania; rozwój umiejętności pracy w zespole; rywalizację z praktykami biznesu⁶. Oprócz tego dużej rangi konkursy w Internecie proponowane są przez różne firmy, które prowadzą szkolenia w zakresie gier, symulacji biznesowej oraz hybrydowej (zob. ryc. 2)⁷.

Gry szkoleniowe – Symulacje biznesowe

Gry szkoleniowe, symulacje biznesowe, symulacje hybrydowe są nowoczesnymi i efektywnymi metodami rozwoju kluczowych kompetencji menedżerskich.



Źródło: <http://hrsymulacje.pl/symulacje-biznesowe/> (dostęp: 1.04.2016).

Ryc. 2. Menu główne propozycji gier szkoleniowych

W ramach symulacji biznesowej uczestnicy podejmują decyzje strategiczne i menedżerskie oparte o rzeczywisty model ekonomiczny. Rezultaty decyzji ukazane są w formie wskaźników finansowych. Uczestnictwo w symulacji biznesowej pozwala na podniesienie kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania strategicznego. Ponadto uświadamia uczestnikom ryzyko związane z wyborem niewłaściwego modelu zarządzania dla danego przedsiębiorstwa. Symulacja biznesowa to także przedpole do sprawdzenia podejmowania przez menedżerów decyzji wyprzedzających działania

³ Ibidem.

⁴ <http://gmcpoland.pl/> (dostęp: 1.04.2016).

⁵ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Grywalizacja> (dostęp: 1.04.2016).

⁶ <http://gmcpoland.pl/gmc-dla-studentow/> (dostęp: 1.04.2016).

⁷ <http://hrsymulacje.pl/symulacje-biznesowe/> (dostęp: 1.04.2016).

konkurencji. Scenariusze symulacji biznesowych zakładają przeważnie, że w trakcie jej trwania konkurują ze sobą na rynku 2–4 firmy. Uczestnicy podzieleni są na zespoły zarządzające tymi firmami. Szkolenie poprawiające sprawność biznesową obejmuje przede wszystkim: zarządzanie strategiczne, zarządzanie sprzedażą i firmą handlową, zarządzanie produkcją i firmą produkcyjną. Gry szkoleniowe są formą rozwoju tzw. kompetencji miękkich menedżerów. Stanowią więc dobre narzędzie przygotowania kandydatów na kierowników oraz przedstawicieli zarządów⁸.

Symulacja hybrydowa jest kompleksowym rozwiązaniem w zakresie kształcenia kompetencji i umiejętności menedżerskich. Prowadzona jest przez B&O Navigator Sp. z o.o. Firmę Szkoleniową z Warszawy⁹. Umiejętności wyboru wariantu poprzez doświadczenie z grą symulacyjną są szczególnie przydatne w obszarze uczestnictwa na giełdzie, podejmowania inwestycji i w bankowości finansowej. Temat ten jest przedmiotem publikacji internetowej zamieszczonej na stronie: http://www.goldenline.pl/grupy/Gielda_i_inwestycje/abc-bankowosci-i-finansow/najlepsza-symulacja-biznesowa-na-swiecie-juz-w-polsce,2245136/.

Światowe, popularne oprogramowanie symulacji biznesowej Industry Masters w trybie *online* z Bazylei jest też dostępne w Polsce przez Internet. Obejmuje ono wiele modeli biznesowych, przy czym w ofercie dedykowane jest przede wszystkim sektorowi bankowemu. Prowadzenie szkoleń z symulacji z przeznaczeniem dla menedżerów z przedsiębiorstw, uczelni oraz klientów indywidualnych proponuje również firma GSC z Sopotu. Dane do symulacji reprezentujące mechanizmy rynkowe dostarcza firma Thomson Reuters¹⁰. Trzeba dodać, że wiele renomowanych uczelni na świecie korzysta z symulacji Industry Masters w ramach swoich programów edukacyjnych. W ofercie internetowej występuje jeszcze aplikacja nazwana Symulator Biznesu proponowana przez twórcę indywidualnego z Gdańska¹¹.

Oprócz dużych rozwiązań informatycznych symulacyjnych stosowane są również mniejsze programy doskonalące zarządzanie na różnych szczeblach kierowniczych¹². Szczególnie przydatne jest to w zarządzaniu tak skomplikowanym procesem jak produkcja, a w ramach niej sterowanie: środkami trwałymi, zasobami ludzkimi, finansami oraz prowadzenie marketingu. Tak wiele funkcji i środków zaangażowanych w trakcie wytwarzania wyrobów jest doskonałym poligonem do zamodelowania gry kierowniczej przez projektanta systemu informatycznego.

Warto jeszcze wspomnieć o modelu gry kierowniczej, wdrażanej przez firmę Grafinet z Warszawy, który pomyślany został tak, aby jak najlepiej oddawał realia rynku. System ten jako aplikacja programowa przeznaczony jest zarówno dla symulacji

⁸ <http://hrsymulacje.pl/gry-szkoleniowe/> (dostęp: 1.04.2016).

⁹ <http://hrsymulacje.pl/symulacje-hybrydowe/> (dostęp: 1.04.2016).

¹⁰ http://www.goldenline.pl/grupy/Gielda_i_inwestycje/abc-bankowosci-i-finansow/najlepsza-symulacja-biznesowa-na-swiecie-juz-w-polsce,2245136 (dostęp: 1.04.2016).

¹¹ <http://www.symulator-biznesu.pl/> (dostęp: 1.04.2016).

¹² http://www.gt.pl/pl/case-study/cs89_gra-kierownicza-symulacja-biznesowa (dostęp: 1.04.2016).

długoterminowych cyklu wielotygodniowego, jak i dla jednego spotkania szkoleniowego. Służy symulacji w trybie wieloosobowym, w którym użytkownicy przydzieleni są do konkurujących ze sobą drużyn na hipotetycznym rynku. Każda gra podzielona jest na etapy o zmiennym czasie trwania, przy czym każdy etap obejmuje następujące fazy: *online*, decyzyjną, kontroli. W fazie *online* drużyny mogą w czasie rzeczywistym prowadzić sprzedaż i kupno produktów między sobą poprzez mechanizm aukcji. Natomiast w fazie decyzyjnej uczestnicy podejmują wszystkie operacje z zakresu swojej działalności, a w tym: definiowanie produktów, kupno/sprzedaż środków trwałych. W fazie kontroli istnieje możliwość podglądu przez użytkowników bieżących danych, przy czym faza ta przeznaczona jest przede wszystkim dla administratorów aplikacji programowej.

Rozbudowaną ofertę szkoleniową proponuje firma Altkom Akademia mająca swoje placówki w kilku dużych miastach Polski. Znajdują się tam sale dostosowane do prowadzenia szkoleń biznesowych oraz laboratoria do szkoleń informatycznych¹³. Na szczególną uwagę zasługuje symulacja biznesowa Fort Brave¹⁴. Przekazana w trakcie szkolenia wiedza i ćwiczenia są zgodne z zaleceniami PMI (Project Management Institute). Pretekstem do symulacji jest zagrożenie atakiem armii Stanów Zjednoczonych. Podczas ćwiczeń symulacyjnych pojawiają się liczne trudności i niespodziewane zadania. Symulacja biznesowa stała się obecnie modnym tematem wielu sesji szkoleniowych dla menedżerów i studentów, w szczególności kierunków zarządzanie i logistyka. Propozycja skorzystania z tego typu szkolenia zamieszczona jest na stronie: http://www.governica.com/Symulacja_biznesowa. Symulacja ta oparta jest na scenariuszu, a jego realizacją jest gra biznesowa. Tak jak większość gier tego typu, również celem tej jest nauczenie się strategicznego myślenia, rozwój umiejętności analizy finansowej i rynkowej, pracy w zespole.

PROFITQUEST jest symulacją zarządzania przedsiębiorstwem o charakterze strategiczno-finansowym. Oferowana jest ona przez firmę EY Academy of Business¹⁵. W jej trakcie uczestnicy rozwijają swoje kompetencje w zakresie planowania i kategorii finansowych. Celem treningu jest wykorzystanie w praktyce umiejętności zarządzania z uwzględnieniem ryzyka występującego na rynku. Godne uwagi jest uzupełnienie symulacji PROFITQUEST sesjami warsztatowymi.

Ciekawą wyprawę statkiem z przygodami i bazującą na tej osnowie symulacją biznesową proponuje firma CTS (Customized Training Solutions)¹⁶. Aplikacja w formie gry biznesowej przeznaczona jest m.in. dla kierowników działów technologii informacyjnej (IT). Zaleca się, aby uczestnik szkolenia miał praktyczne doświadczenie udziału w projektach klasy IT. Zagadnienia menedżerskie omawiane są na szkoleniu

¹³ www.altkomakademia.pl/o-nas (dostęp: 1.04.2016).

¹⁴ <http://www.altkomakademia.pl/szkolenia/i/symulacja-biznesowa-fort-brave> (dostęp: 1.04.2016).

¹⁵ <http://www.academyofbusiness.pl/pl/szkolenia/profitquest-gra-symulacyjna-o-charakterze-strategiczno-finansowym,21/> (dostęp: 1.04.2016).

¹⁶ <http://cts.com.pl/AFRAM-Wyprawa-statkiem-Fram--symulacja-biznesowa-agile> (dostęp: 1.04.2016).

na poziomie średnio zaawansowanym. Gra nawiązuje do wyprawy statkiem Fram przez norweskiego badacza polarnego Fridtjöfa Nansena. Wyprawa ta zakończyła się pomyślnie i wszyscy z 13-osobowej załogi wrócili do Norwegii.

Odrębną grupę gier biznesowych o charakterze symulacyjnym stanowią aplikacje programowe do doskonalenie umiejętności dynamicznego zarządzania zmianami, jakie w danej firmie następują na wskutek oddziaływania konkurencyjnego otoczenia. Nabranie wprawy w tym zakresie poprzez szkolenie proponuje firma Szkoła Zarządzania Zmianą¹⁷. Zauważono, że wielu menedżerów nie jest w pełni przygotowanych do przeprowadzenia zmianom w swojej placówce produkcyjnej, handlowej lub usługowej; nie zna też odpowiednich metod do osiągnięcia tego celu. Uczestnicy warsztatu szkoleniowego zdobywają wiedzę o elementach procesu zarządzania zmianą w organizacji i jej efektywne wdrażanie. W ramach symulacji biznesowej Change Masters biorący w niej udział mogą przez ćwiczenie przekonać się jak zintensyfikować zaangażowanie pracowników w prowadzenie nowych przedsięwzięć zmieniających dotychczasowe utarte postępowania. Błędów w zarządzaniu zmianą można uniknąć, wykorzystując gry biznesowe, które pozwalają menedżerom na zamianę teorii zarządzania w wirtualne przedsięwzięcia, bez bolesnych skutków dla rzeczywistego obiektu¹⁸. Efektywność tego procesu w znacznej mierze zależy od aktywności uczestnika szkolenia. Symulację biznesową można traktować jako metodę uczenia się przez działanie, a sposobami jej realizacji są: odgrywanie ról, gry biznesowe, obserwacje doświadczeń innych, analiza przypadku, eksperymentowanie w miejscu pracy. Uważa się jednak, że najefektywniejszymi sposobami nauki przez doświadczenie są analiza przypadku i symulacje z udziałem odpowiednich aplikacji informatycznych. W Internecie, oprócz renomowanych firm szkoleniowych, występują także propozycje indywidualnych osób, np. pod adresem: biuro@aktywator.eu¹⁹. Zaproponowane w tej ofercie rozwiązanie informatyczne symulacja Sycylia pokazuje jak wiele zależy od zaangażowania konkretnego uczestnika, pracy zespołowej i otwartości na zmianę. Trening z tą aplikacją można zastosować w pracy nad takimi kompetencjami, jak nastawienie na osiągnięcie celu, zarządzanie zmianą, komunikacja i praca zespołowa.

Aplikacja informatyczna Ambasada umożliwi symulowanie bezpieczeństwa informacji w praktyce danej firmy²⁰. Oparcie się na idei misji statku kosmicznego Apollo było tworzyszem do opracowania symulacji biznesowej Apollo 13²¹. Szkolenia tego typu bazujące na scenariuszu prawdziwej misji kosmicznej zostały opracowane przez firmę Gaming Works. Uwzględniają one mechanizmy współpracy pomiędzy załogą statku (użytkownikami usług IT), centrum kontroli lotów (Service Desk) i dostawca-

¹⁷ <https://zmiana.edu.pl/change-masters-2014-praktyka-skutecznego-wdrazania-zmian-w-firmie-symulacja-biznesowa/> (dostęp: 1.04.2016).

¹⁸ <https://zmiana.edu.pl/symulacja-biznesowa-jako-metoda-zarzadzania-zmiana/> (dostęp: 1.04.2016).

¹⁹ <http://aktywator.eu/symulacja-biznesowa-sycylia/> (dostęp: 1.04.2016).

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=t14CFztvnFM> (dostęp: 1.04.2016).

²¹ <http://www.krcc.pl/uslugi-szkolenia-apollo-13> (dostęp: 1.04.2016).

mi zewnętrznymi. Głównym celem szkolenia jest ugruntowanie i rozszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania usługami IT. W symulacji bierze udział od 8 do 15 osób.

Wymieniony już kilka razy skrót IT to technologia informacyjna (*information technology*) określająca całokształt zagadnień, metod, środków i działań związanych z przetwarzaniem informacji²². Stanowi połączenie zastosowań informatyki i telekomunikacji, obejmuje również sprzęt komputerowy oraz oprogramowanie, a także narzędzia i inne technologie związane ze zbieraniem, przetwarzaniem, przesyłaniem, przechowywaniem, zabezpieczaniem i prezentowaniem informacji.

Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego proponuje grę symulacyjną pracy w projekcie o nazwie Massawa²³. Szkolenie to symuluje realizację złożonego projektu budowlanego poprzez zabawę – odpowiednie układanie klocków lego. Jest to jednak tło do zasymulowania procesów komunikacji i współpracy w grupie projektowej. Massawa jako narzędzie bazuje na konkretnych działaniach projektowych, potrzeba skutecznego zarządzania projektami stanowi podłoże do zmiany postaw i kompetencji uczestników biorących udział w tej formie szkolenia.

Międzynarodowa firma doradcza Mercuri International z Warszawy poleca symulację biznesową składającą się z trzech etapów: analiza danych, decyzje, efekty podjętych decyzji²⁴. Pod pretekstem hasła: „Jak sprzedawać nie schodząc z ceny?” proponuje się na stronie: <https://pl-pl.facebook.com/events/520661411302897/> skorzystanie z aplikacji symulacji biznesowej Archipelago. Symulacja została zaprezentowana w trakcie edycji programu Youth Business Poland. Menedżerska gra strategiczna Archipelago bazuje na koncepcji systemu informatycznego CRM Microsoft Dynamics, pokazuje ona zarządzanie relacjami z klientami dla zwiększenia efektywności sprzedaży. Uczestnicy w grze zarządzają działami sprzedaży i marketingu w rywalizujących ze sobą firmach.

Kolejna symulacja biznesowa Sułtańskie Wesele ma na celu sprawdzenie opanowania Agile PM, czyli metodyki zarządzania projektami²⁵. Imperium osmańskie jest tłem, na którym przedstawiono korzyści, jakie daje sprawne zarządzanie przedsięwzięciami. Inna symulacja biznesowa TOPSIM – General Management II jest przedmiotem wykładanym na studiach zaocznych niektórych uczelni ekonomicznych na kierunku zarządzanie²⁶. Na stronie internetowej <http://www.szkolenia.com.pl/katalog/szkolenie/70629> podano przebieg gry kierowniczej obejmującej w kolejnych kwartałach: założenie firmy, wejście na rynek testowy, umiejętną korektę i ekspansję na rynku,

²² https://pl.wikipedia.org/wiki/Technologia_informacyjna (dostęp: 1.04.2016).

²³ <http://larr.pl/zapraszamy-na-bezplatne-szkolenie-massawa-symulacja-biznesowa-18-03-15-r/> (dostęp: 1.04.2016).

²⁴ <http://pl.mercuri.net/symulacje-biznesowe> Międzynarodowa firma doradcza (dostęp: 1.04.2016).

²⁵ <http://www.amara.org/en/videos/uCETRBxHuRuO/info/symulacja-biznesowa-sultanski-wesele-metodyka-agile-pm-w-praktyce/> (dostęp: 5.04.2014).

²⁶ [https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=actionx:katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot\(p_rz_kod:0800-ZSBSSU\)](https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=actionx:katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot(p_rz_kod:0800-ZSBSSU)) (dostęp: 6.04.2016).

inwestowanie w przyszłość, rozszerzenie strategii biznesowej, udoskonalenie strategii biznesowej poprzez korektę dotychczasowej strategii i taktyk firmy. W ramach gry kierowniczej w trakcie kwartału piątego wykonywana jest analiza danych rynkowych, finansowych i produkcyjnych oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów, co wiąże się ze zwiększeniem liczby sprzedawców. Ponadto gra umożliwi zapoznanie się ze sposobem zakupu licencji, a także z trybem zawierania sojuszy strategicznych²⁷.

Szkolenia pt. „Warsztat III – Cykl zarządzania projektami – symulacja biznesowa The Challenge of Egipt” proponuje firma International Data Group Poland z Warszawy. Wersja druga tego oprogramowania obejmuje pełny cykl zarządzania projektami.

Znamienne jest to, że mimo coraz doskonalszych narzędzi informatycznych wspomagających kierowanie projektami w zakresie istotnych przedsięwzięć – silnie zależnych od środowiska zewnętrznego – wdrożenie projektu nie zawsze kończy się zadowalającym wynikiem, np. w formie efektów gospodarczych. Jednak godne podkreślenia jest to, że podczas symulacji demonstrowane są podstawowe cechy metodycznego zarządzania projektem, a mianowicie: zorganizowanie projektu, analiza ryzyka, przydzielenie grupy zadań kierownikowi projektu, monitoring odchyleń, bieżące rozwiązywanie problemów wdrożeniowych.

Oferty szkoleniowe i praktyki wykorzystujące symulację biznesową

Na stronach internetowych jest wiele innych ofert szkoleń i studiów z zakresu symulacji biznesowej. Pasjonującym się tą tematyką, w celu doskonalenia się w projektowanie tej klasy systemów informatycznych, proponujemy publikacje internetowe zamieszczone na stronach:

- http://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/dzstud/konkursy/Symulacje_menedzskie_i_studia_przypadku.pdf,
- <http://www.partner.cz.pl/szkolenia/symulacje-biznesowe/>,
- <http://heuresis.pl/dla-biznesu-instytucji/biznesowa-gra-strategiczna>,
- https://books.google.pl/books?id=2ENjAgAAQBAJ&pg=PA202&lpg=PA202&dq=symulacja+biznesowa&source=bl&ots=rNJdzOy_Cx&sig=shBjhlkNkqv4_qJ7SLOmvsyPTwE&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwiEupGFvtvLAhVhLZoKHWD5BRc4KBD0AQhJMAg#v=onepage&q=symulacja%20biznesowa&f=false,
- <http://www.symulacje.edu.pl/>.

Wymieniona jako ostatnia propozycja strony WWW ukazuje obszerny program edukacyjny zaprezentowany w formie fragmentu widoku ekranu.

²⁷ Ibidem.

Zarządzanie sprzedażą i sprzedaż	Zarządzanie i strategia	Gry biznesowe dla produkcji	Zarządzanie projektem
Symulacje strategiczne i gry negocjacyjne dla handlowców i szefów sprzedaży.	Gry symulacyjne uczące całościowego spojrzenia na firmę, zarządzania ludźmi, tworzenia strategii.	Gry symulacyjne uczące optymalizacji produkcji, zarządzania halą fabryczną i zespołem produkcyjnym.	Symulacje uczące zarządzania projektem. Gry menedżerskie uczące kierowania zespołem projektowym.

Ź r ó d ł o: <http://www.symulacje.edu.pl/> (dostęp: 6.04.2016).

Ryc. 3. Zakres szkoleń prowadzonych przez agencję internetową pod adresem: eksperci@symulacje.edu.pl

Zajęcia z zakresu przedmiotu symulacja biznesowa Industry Masters w laboratorium komputerowym prowadzone są także przez Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego, o czym świadczy sylabus opublikowany w Internecie. Symulacja ta bazuje na rzeczywistych modelach ekonomicznych i daje studentowi możliwość analizowania problematyki zarządzania aż w szesnastu branżach.

Spośród publikacji dotyczących symulacji biznesowej należy wymienić książkę *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*²⁸. Przedstawiono w niej analizę odpowiednich przypadków, co daje możliwość poznania sposobów konstruowania i optymalizowania procesów biznesowych. Zamieszczono tam również metody opisu procesów biznesowych, tj. standardów BPMS (Business Process Management System) oraz BPMN (Business Process Model and Notation).

Propozycja następną to praca zbiorowa pod redakcją Andrzeja Poszewieckiego, Wojciecha Bizona i Przemysława Kulawczuka²⁹ pt. *Symulacje menedżerskie i studia przypadków – szkolenia biznesowe w oparciu o symulacje menedżerskie i studia przypadków – najlepsze praktyki*. Opracowanie to obejmuje sześć rozdziałów:

- 1 – Metody rozwijania umiejętności z zakresu przedsiębiorczości,
- 2 – Rola szkoleń symulacyjnych w podnoszeniu możliwości osiągnięcia celów biznesowych,
- 3 – Konstruowanie symulacji menedżerskiej,
- 4 – Wykorzystanie studium przypadku w praktyce,
- 5 – Pomiar efektywności nauczania opartego na symulacjach biznesowych i studiach przypadków,
- 6 – Najlepsze praktyki z zakresu wykorzystania symulacji biznesowych i studiów przypadku.

W ramach najlepszych praktyk wykorzystujących symulację biznesową przedstawiono aplikacje komputerowe: Global Management Challenge (Euromanager), Polygon Projektów, Marketplace, JA Titan, Sim Venture, Industry Masters. W pod-

²⁸ B. Gawin, B. Marcinkowski, *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Helion, Gliwice 2013.

²⁹ Praca zbiorowa: *Symulacje menedżerskie i studia przypadków – szkolenia biznesowe w oparciu o symulacje menedżerskie i studia przypadków – najlepsze praktyki*, red. A. Poszewiecki, W. Bizon, P. Kulawczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

rozdziale 2.6 – Metody szkoleń biznesowych – scharakteryzowano obecnie stosowane nowoczesne metody szkoleń, a wśród nich:

1) Activity Based Learning – proces rozwijania kompetencji odbywa się poprzez aktywne działanie i doświadczenie. Metoda polega na podporządkowaniu szkolenia wybranej aktywności;

2) Strategiczne gry planszowe i symulacje biznesu – bazują na rzeczywistych przypadkach organizacji oraz pozwalają uczestnikom na praktyczne wykorzystanie zdobytej wiedzy.

Według autora podrzdziału 6.1 – Global Management Challenge – Sławomira Łukjanowa podany w książce opis zawiera podstawowe dane na temat symulacji tym pakietem, który został oparty na dokumentacji gry, ogólnodostępnych w Internecie informacjach oraz osobistych doświadczeniach wymienionego autora. W rozgrywce symulacyjnej bierze udział od 3 do 10 drużyn, które na określonym rynku rywalizują o dobrą pozycję i rezultat finansowy. Symulacja ta umożliwia uczestnikom sprawdzenie swoich praktycznych umiejętności biznesowych. Ten sam autor w kolejnym podrzdziale w zakresie gry symulacyjnej – Poligon projektów – wykorzystał dokumentację projektową zgromadzoną podczas przeprowadzania szkoleń. Gra ta jest instalowana każdorazowo na komputerach biorących udział w szkoleniu oraz w systemie umieszczonym na serwerze. Szkolenie składa się z trzech rozgrywek o różnych fabułach, stopniowo zwiększających poziom trudności dla uczestników. Poszczególne rozgrywki podzielono na pięć etapów, w tym trzy to planowanie i dwa realizacja.

Jak już wspomniano, Marketplace to interaktywna, symulacyjna, strategiczna gra biznesowa. Opracowana została przez specjalistów z Uniwersytetu Stanu Tennessee w Knoxville³⁰. Uczestnicy gry mają do dyspozycji wkład inwestycyjny na rozpoczęcie gry. Przeznaczyć go mogą na wybudowanie nowego zakładu produkcyjnego lub otwarcie biura sprzedaży. Natomiast gra JA Titan jest symulacją działalności biznesowej przeznaczoną do szkolenia uczniów szkół ponadgimnazjalnych. Program komputerowy pozwala uczniom na zdobycie wiedzy i sprawdzenie umiejętności z zakresu mikroekonomii. Bazuje na zasadach działania przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz pozwala obserwować wpływ cech ekonomicznych na pracę tego typu przedsiębiorstwa. Trzeba nadmienić, że z zakresu gry JA Titan organizowane są konkursy w środowisku młodzieżowym szkół ponadgimnazjalnych.

Kolejny program to wspomniany już Sim Venture. Popularny jest w szkołach wyższych Wielkiej Brytanii i stanowi symulację pracującą w środowisku Windows. Jego zadaniem jest wspomaganie procesu nauczania, a celem rozwinięcie myślenia biznesowego oraz nabranie cech przedsiębiorczości. Program Sim Venture traktowany jest jako stymulujące narzędzie do nabierania cechy menedżera poprzez wchodzenie studentów w jego rolę i analizowanie studium przypadku.

Powróćmy jeszcze do popularnej symulacji Industry Masters, która jest zaawansowanym narzędziem informatycznym stosowanym w szkoleniach zarówno menedże-

³⁰ Ibidem.

rów, jak i studentów. W sposób interaktywny naśladowane są problemy występujące w praktyce biznesu. Założeniem gry jest zadanie dla zespołu uczestników, którzy mają uruchomić nową firmę produktów komputerowych. Zadaniem jest możliwie jak najszybsze uzyskanie zysków ze sprzedaży w trzech sektorach – komponentów komputerowych, systemów, sprzedaży detalicznej, no i odniesienie sukcesu rynkowego. Na uwagę w omawianej książce zasługują zaprezentowane doświadczenia na uczelniach niemieckich. Podkreślony jest pogląd, że czas przeznaczony na analizowanie tzw. studium przypadku jest za krótki w danym semestrze³¹. Szerszą informację o zakresie szkoleń symulacyjnych z zakresu aplikacji Industry Masters spotykamy na stronie internetowej: <http://www.industrymasters.pl>.

Uczenie się biznesu – inne aktywne metody wspomaganie

Oprócz gier symulacyjnych we wspomnianych uczelniach niemieckich istnieją jeszcze inne aktywne, podobne metody pogłębiania tematyki ekonomicznej i poruszania się w świecie biznesu. Computer Based Training (CBT) to szeroki zakres stosowanych komputerowych programów nauczania, których częścią są właśnie gry symulacyjne. CBT sprowadzane jest często do indywidualnych studiów, podczas których następuje łączenie pozyskiwania wiedzy podręcznikowej z techniką multimedialną. Web Based Training (WBT) jest dostępne w sieci Internet i korzysta z zasobów aplikacji CBT. Dzięki sieci globalnej umożliwia rywalizację wielu graczom jednocześnie w systemie *online* oraz organizowanie konkursów międzynarodowych. Metoda polegająca na odgrywaniu ról zarządzających wspiera ćwiczenia z zakresu zachowań w komunikacji międzyludzkiej w procesie pracy. Czasem wymusza fachową dyskusję w gronie specjalistów danej branży menedżerów. Stosowana tzw. technika scenariusza przedstawia możliwe projekty oraz ścieżki przedsięwzięć wybiegających w przyszłość przy zachowaniu określonych warunków ramowych. Metodą nauczania jest również teatralny spektakl na temat przedsiębiorczości. Podejmowane są konkretne sytuacje problemowe w formie sztuki scenicznej. Jedną z metod szkolenia biznesowego jest także realizowanie komunikacji między wirtualnymi firmami symulującymi banki i instytucje ubezpieczeniowe.

Na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie w wielu szkołach wyższych w Niemczech symulacji TOPSIM General Management II zwaną w skrócie TOPSIM II. Jest to popularna gra biznesowa dotycząca tematyki przedsiębiorczości, w której na fikcyjnym rynku fotokopiarek konkuruje ze sobą do dziesięciu spółek akcyjnych. Gra ta oparta jest o scenariusz trwający np. sześć miesięcy. U nas w kraju z aplikacji tej korzysta Uniwersytet Łódzki.

³¹ Ibidem, rozdz. 6.7 – Doświadczenia niemieckie.

Stosowana również w Niemczech innowacyjna gra UGS® GAME STANDARD oparta jest na symulacji działalności gospodarczej w początkowym etapie jej podjęcia. W tym zakresie gra proponuje użytkownikowi dwie ścieżki wyboru:

- w warunkach izolacji od otoczenia, w konkurencji tylko z modelem firmy referencyjnym,
- prowadzenie interaktywne w grupie graczy (drużyn) tworzących rynek konkurencyjny.

Rywalizacja zmierza do opracowania planu biznesowego za pomocą programu UGS® SIM.

Stosowane oprogramowanie bizz.trainer jest grą symulacyjną dotyczącą przedsiębiorczości z wykorzystaniem możliwości sieciowych Internetu. Gracze na początku dostają swój login, umożliwiającą dostęp do chronionych danych strony internetowej bizz.trainer, a prowadzący rozgrywkę, dzięki platformie programowej, steruje komunikacją i organizacją gry.

* * *

Nauczanie dobrych praktyk biznesowych oparte jest coraz częściej o przykłady firm referencyjnych określonych branż. Okazuje się, że sama wiedza podręcznikowa jest niewystarczająca przyszłemu absolwentowi uczelni ekonomicznych i innych w starciu z ostrą rywalizacją konkurencyjną na wolnym rynku wytwarzania dóbr, ich sprzedaży, czy też świadczenia usług dla ludności określonego regionu. Konieczne staje się nabieranie wprawy w wirtualnej działalności jako menedżer, który musi utworzyć najkorzystniejszy plan biznesowy w aktualnych warunkach konkurującego otoczenia. W tym względzie powstało wiele i to na różnym poziomie aplikacji programowych wspomagających proces nauczania się prowadzenia własnego interesu, czy też kierowania firmą określonej branży w taki sposób, aby uzyskać jak najlepsze efekty ekonomiczne. W porównaniu z uczelniami niemieckimi, wydaje się, że wciąż za mało w kształceniu studentów pracy laboratoryjnej na programach symulacji biznesowej.

JERZY JANCZEWSKI*

Zarządzanie informacją w logistyce mikro- i małego przedsiębiorstwa

INFORMATION MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISE LOGISTICS

The article presents basic information about solutions to support the functioning of logistics in small and micro enterprises. The arguments supported by research, which aim was to answer the question what information systems relating to the proper flow of information in the logistics processes and the extent to which most often occur in micro and small companies. In summary, the research found that the level of use of IT solutions in the logistics of a micro or small enterprise is associated with the profile, the scale of operations and its financial situation.

Keywords: logistics, information, information systems, micro and small enterprises

Wstęp

Przepływy materialne w systemach logistycznych wiążą się z wymianą informacji, które nie tylko przemieszczają się między odbiorcą a dostawcą, ale również w całym łańcuchu dostaw. Wymiana informacji musi się rozpocząć jeszcze zanim nastąpi fizyczny przepływ towarów i należy do podstawowych działań logistycznych obok takich, jak: obsługa klienta, prognozowanie popytu, przepływy i kontrola zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, czynności reparacyjne i zaopatrywanie w części, lokalizacja zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługa zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport i składowanie.

W ujęciu ekonomicznym informacje traktowane są jako zasób niezbędny do funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Mogą być przetwarzane i wykorzystywane do podejmowania racjonalnych decyzji i są przedmiotem obrotu rynkowego¹. W obecnych realiach gospodarczych informacja stanowi zasób strategiczny przedsiębiorstwa i źródło wiedzy niezbędnej do realizacji zadań logistycznych. Można więc założyć, że w warunkach wolnego i konkurencyjnego rynku posiadanie odpowiedniej informacji we właściwym czasie przyczynia się do sukcesu firmy².

* Dr inż., Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

¹M. Włodarczyk, J. Janczewski, *Znaczenie informacji w usługach motoryzacyjnych*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Wydawnictwo Nowa Era, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 147.

²T. Ząbkowski, P. Jałowicki, *Rozwiązania informatyczne w logistyce MSP sektora rolno-spożywczego*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 62.

Zachodzi zatem pytanie, jakie działania związane z właściwym przepływem informacji w procesach logistycznych i w jakim stopniu najczęściej występują w firmach mikro i małych. Tak postawione pytanie wskazuje na cel artykułu, którym jest prezentacja rezultatów badań dotyczących zarządzania informacją w logistyce mikro i małych przedsiębiorstw. Badania prowadzono metodami studiów literaturowych i wywiadów bezpośrednich z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, obserwacji uczestniczącej i rozmów z ekspertami.

Badania z zastosowaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzono w drugim półroczu 2015 r., uczestniczyło w nich 36 przedsiębiorstw, w tym 16 mikro- i 20 małych przedsiębiorstw³. Doboru próby dokonano na zasadzie dostępności. W większości były to przedsiębiorstwa usługowe i handlowe (13 i 11), o działalności mieszanej (produkcyjno-usługowo-handlowej) (8) i produkcyjnej (4). Przedsiębiorstwa według profilu (PKD) reprezentowały handel hurtowy i naprawy G (12), transport i gospodarkę magazynową H (6), działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi I (2), budownictwo F (4), przetwórstwo przemysłowe C (6), rolnictwo i leśnictwo A (1), opiekę zdrowotną i pomoc społeczną Q (1) i pozostałą działalność usługową S (4).

Prawie wszystkie firmy pochodziły z województwa łódzkiego (26) i prowadziły działalność na rynkach lokalnym (11), krajowym (14), unijnym (8), zaś działalność 3 przedsiębiorstw wykraczała poza granice UE. Dwa badane podmioty miały swoją siedzibę w Belgii i Niemczech i tam też prowadziły działalność gospodarczą.

Badane przedsiębiorstwa dostarczały swoje produkty do odbiorców indywidualnych (20), instytucjonalnych (9), hurtowni (12), sieci handlowych (7), do dalszego przetwórstwa (3) oraz do sklepów detalicznych (5).

Podmioty te były prowadzone przeważnie w formie prawnej przedsiębiorstwa osoby fizycznej (22), rzadziej spółki cywilnej (2), spółki z o.o. (7) i spółki jawnej (5). Część z nich (8) funkcjonowała na rynku od 20 lat, pozostałe (11) od 5 do 10 lat, zaś 12 firm prowadziło swoją działalność nie dłużej niż 5 lat. Niektóre z nich (15) to typowe przedsiębiorstwa rodzinne.

Informacja i rozwiązania informatyczne w logistyce

Informacja i rozwiązania informatyczne są obecne w każdym obszarze działalności człowieka. Informacje w logistycznym łańcuchu dostaw można podzielić na kilka grup. Pierwsza grupa to tzw. informacje twarde – dokumenty papierowe (listy przewozowe, dokumenty magazynowe itp.), druga to informacje związane z produktem – naklejki adresowe, produktowe, logistyczne (np. opakowaniowe), trzecia – informacje związane z obsługą procesu – zlecenia, potwierdzenia (elektroniczne, papiero-

³ Przedsiębiorstwa klasyfikowano wyłącznie według zatrudnienia (mikro do 9 osób, małe od 10 do 49). Z powodu braku dokładnych danych kryterium rocznych obrotów nie zostało w badaniu uwzględnione.

we, ustne), czwarta – dokumenty księgujące proces (np. faktury), piąta – informacje związane z przepływem materiałowym – elektroniczne pliki danych, polecenia technologiczne (np. polecenie pobrania w procesie kompletacji, które może być głosowe, świetlne, papierowe lub na skanerze) oraz szósta – informacje ogólne i pomocnicze dla realizacji procesu⁴.

Rozwój Internetu i nowych technologii IT spowodował zmianę sposobów przekazywania informacji, co przekłada się na konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury, zasobów, wiedzy oraz narzędzi, służących do ich wymiany.

W logistyce wykorzystuje się wiele rozwiązań informatycznych, do których należą typowe programy stosowane także w innych dziedzinach oraz rozwiązania specjalistyczne, np. umożliwiające monitorowanie i śledzenie pojazdów i przesyłek, wspomagające funkcjonowanie przedsiębiorstwa i dystrybucję wyrobów gotowych oraz współpracę między przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa korzystają z technologii IT między innymi po to, aby zautomatyzować procesy, zmniejszyć pracochłonność, zredukować koszty. Zastosowanie systemów informatycznych pozwala na zmniejszenie zapasów, przyspieszenie przepływu towarów, precyzyjną wymianę danych z dostawcami, efektywne wykorzystanie transportu lub lepsze wykorzystanie personelu.

Do rozwiązań umożliwiających monitorowanie oraz śledzenie przesyłek i pojazdów oraz wspierających transport zalicza się między innymi technologie RFID, GPS, DSCR i VICS.

Technologia RFID (*Radio Frequency Identification*) należy do najnowszych i najlepiej rozwijających się obszarów dotyczących automatycznej identyfikacji obiektów. Technologia ta wykorzystuje sygnały radiowe do bezprzewodowej wymiany danych pomiędzy etykietą a czytnikiem. Dzięki temu nie jest potrzebna bezpośrednia widoczność tych dwóch elementów, jak to ma miejsce w przypadku odczytu kodów kreskowych⁵. System GPS (*General Positioning System*) obejmuje swoim zasięgiem całą kulę ziemską i ma za zadanie wskazać lokalizację, w której aktualnie znajduje się użytkownik. Technologia DSCR (*Dedicated Short Range Communication*), tzw. komunikacja krótkiego zasięgu, służy do badania parametrów i oznaczeń pojazdu w celu weryfikacji dopuszczalnych norm jego masy, prędkości itp. System VICS (*Vehicle Information and Communication System*) dostarcza informacji o warunkach na drodze, prezentując je poprzez system nawigacji zainstalowany w pojazdach.

Narzędzia informatyczne są warunkiem funkcjonowania systemów wspomagających czynności przedsiębiorstwa, a do najważniejszych z nich zalicza się następujące systemy: WMS, MRP, MRP II, ERP. Magazynowy system informatyczny WMS (*Warehouse Management System*) wspiera zarządzanie magazynem, wspomaga m.in.

⁴ P. W o j n a r o w i c z, Jakie znaczenie ma informacja w logistycznym łańcuchu dostaw, 2014, <http://mojafirma.infor.pl/moto/logistyka/zarzadzanie-lancuchem-dostaw/655524,Jakie-znaczenie-ma-informacja-w-logistycznym-lancuchu-dostaw.html> (dostęp: 26.02.2016).

⁵ J. P a l o n k a, *Wykorzystanie technologii RFID w logistyce*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 6, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/324.pdf (dostęp: 24.02.2016).

identyfikowanie towarów, określanie ich miejsc składowania, śledzenie partii, kontrolowanie dat ważności, monitorowanie położenia, określanie kryteriów składowania, ustalanie kolejności wydań, a także prowadzenie inwentaryzacji. System MRP (*Material Requirement Planning*) ma za zadanie planowanie potrzeb materiałowych, a swoją istotę działania opiera na wprowadzaniu informacji o zaplanowanej produkcji lub o wielkości zamówionych wyrobów gotowych. Rozwiązania zawarte w MRP okazały się niewystarczające, co skutkowało powstaniem systemu MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – planowania zasobów wytwórczych, który rozbudowano o moduły związane z procesem sprzedaży oraz wspomagające podejmowanie decyzji. Następnym etapem rozwoju był system ERP (*Enterprise Resource Planning*), który obejmuje planowanie zasobów całego przedsiębiorstwa lub nawet zarządzanie grupą przedsiębiorstw. System ERP funkcjonuje na podstawie gromadzonych danych w czasie rzeczywistym.

Rozwiązaniem wspomagającym współpracę między przedsiębiorstwami jest technologia EDI oraz wykorzystanie możliwości „chmury obliczeniowej” (*cloud computing*). System EDI (*Electronic Data Interchange*) jest jednym z pierwszych, w ramach którego następuje wymiana danych między systemami informatycznymi przedsiębiorstw, np. partnerów handlowych. Elektroniczna wymiana danych pozwala na wymianę informacji między różnymi formularzami, opracowanymi również w różnych językach, zmniejszenie liczby dokumentów papierowych lub ich całkowitą eliminację, zwiększenie efektywności procesów związanych z handlem. *Cloud computing* jest modelem przetwarzania, który umożliwi dostęp na żądanie do poszczególnych zasobów obliczeniowych (sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i in.) z wykorzystaniem sieci komputerowej⁶.

Badania logistyki w mikro- i małych przedsiębiorstwach

W Polsce badaniem procesów logistycznych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach zajmowali się między innymi: Leszek Reszka, komercyjne przedsiębiorstwo Logisys Sp. z o.o. z Krakowa, Ewa Staniewska, Bogdan Klepacki, Joanna Baran i Tomasz Ząbkowski.

Leszek Reszka swe zainteresowania poświęcił prognozowaniu popytu w logistyce małego przedsiębiorstwa⁷. Badanie przeprowadzono w 2007 r., jego celem było potwierdzenie hipotezy, że w małych przedsiębiorstwach zaniedbywana jest strefa prognozowania popytu pierwotnego, oraz zbadanie stanu wiedzy na temat wpływu informacji o przyszłym popycie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w subiektywnej

⁶ Szerzej: A. D a j c z, M. S t a s z c z y k, *Zastosowanie systemów informatycznych w logistyce*, [w:] *Rola systemów informacyjnych w logistyce – wybrane przykłady*, red. J. Lewandowski, M. Sekieta, I. Jałmużna, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 125–141.

⁷ L. R e s z k a, *Prognozowanie popytu w logistyce małego przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010.

opinii przedsiębiorców, jak również wykorzystania przez przedsiębiorstwa metod prognozowania⁸. Wyniki badań potwierdziły wcześniej przyjętą hipotezę i wskazały jednoznacznie na znaczące zaniedbania w sferze prognozowania w grupie mikro- i małych przedsiębiorstw, czyli zatrudniających od 0 do 49 pracowników. Podmioty te sięgały najczęściej po niematematyczne metody prognozowania, takie jak opinie osób zajmujących się sprzedażą, czy też opinie kierownictwa⁹.

Komercyjna firma Logisys, trudniąca się projektowaniem i usprawnianiem logistyki firm, przeprowadziła w 2011 r. sondaż diagnostyczny, którego celem było określenie miejsca logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce¹⁰. W badaniu przeanalizowano zdolność konkurowania i innowacji firmy wynikającą z miejsca logistyki w strukturze przedsiębiorstwa w Polsce oraz zwrócono uwagę na odpowiedzialność spoczywającą na logistykach, poziom zarządzania logistyką i wprowadzanie innowacji proponowanych przez działy logistyki.

Wyniki badań spółki Logisys pokazały trzy problemy, z jakimi borykały się osoby zajmujące się logistyką w Polsce, a mianowicie brak wpływu na decyzje przedsiębiorstwa, traktowanie logistyki wyłącznie jako kosztu dla firmy, problemy z komunikacją w kontaktach logistyków zarówno z innymi działami, jak i z zarządkiem firmy¹¹.

Badania Ewy Staniewskiej dotyczyły logistyki w działalności przedsiębiorstw¹², logistyki w działalności usługowej¹³ i organizacji logistyki w przedsiębiorstwach handlowych¹⁴. Autorka badała przedsiębiorstwa małe, średnie i duże z pominięciem mikroprzedsiębiorstw. Przeprowadzone badania miały między innymi na celu ocenę realizacji zadań logistycznych w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach, oraz określenie czynników wpływających na organizacyjno-funkcjonalne uwarunkowania logistyki w praktyce gospodarczej.

Obszerne badania Bogdana Klepackiego dotyczyły systemów logistycznych przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego¹⁵. Autor wraz z zespołem współpracowników analizowali funkcjonowanie różnych aspektów logistyki w przedsiębiorstwach agrobiznesu, takich jak: zarządzanie zapasami i magazynowanie, transport, opakowania, zarządzanie informacją, dojrzałość procesów logistycznych czy zarządzanie łańcu-

⁸ Ibidem, s. 116.

⁹ Ibidem, s. 171.

¹⁰ Raport 2012, Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce, Logisys Sp. z o.o., <http://www.logisys.pl/PPML/Raport%20PPML%202012.pdf> (dostęp: 20.11.2013).

¹¹ Szerzej: ibidem; A. G o d z i s z, A. Ś c i b i s z, *Wpływ logistyki na konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2013, nr 5, s. 62–65.

¹² E. S t a n i e w s k a, *Logistyka w działalności przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2011, nr 2, s. 557–566.

¹³ E. S t a n i e w s k a, *Logistyka w działalności usługowej*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 269–272.

¹⁴ E. S t a n i e w s k a, R. B u d z i k, *Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach handlowych*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 273–276.

¹⁵ *Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego*, red. B. Klepacki, L. Wicki, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2014.

chem dostaw. Ważną część badań Klepackiego i zespołu stanowią studia przypadków, które dotyczą konkretnych sytuacji występujących w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego. Na uwagę zasługuje również badanie wybranych rozwiązań organizacyjno-technicznych w zakresie logistyki w 116 polskich przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa, w których 50% stanowiły małe przedsiębiorstwa¹⁶ oraz badanie rozwiązań informatycznych w logistyce MSP sektora rolno-spożywczego¹⁷.

Z ostatniego przytoczonego badania wynika, że skala wykorzystywania rozwiązań informatycznych do wsparcia działań logistycznych w przedsiębiorstwach MSP sektora rolno-spożywczego jest niewielka. W badanym sektorze często nie wskazywano żadnego programu komputerowego do wspomagania działań logistycznych (23% firm), a duża część analizowanych firm posiłkowała się głównie programami finansowo-księgowymi do ewidencji magazynowej, czy ewidencji odbiorców. Programy klasy MRP lub ERP wykorzystywano głównie w średnich firmach. W badanych przedsiębiorstwach najczęściej spotykanymi modułami do zarządzania logistyką były: gospodarka magazynowa i zapasy, zarządzanie zamówieniami i gospodarka magazynowa oraz zarządzanie zamówieniami i zapasy. Jedynie u 15 badanych firm (3%) można było przyjąć istnienie kompleksowego systemu wspierającego logistykę, pomimo że w ocenie 21% zakładów mikro, 18% firm małych oraz 27% średnich posiadanie takiego rozwiązania miało miejsce, co może świadczyć o braku szczegółowego rozeznania tych zagadnień u osób uczestniczących w badaniu.

Informacja i rozwiązania informatyczne w logistyce badanych firm

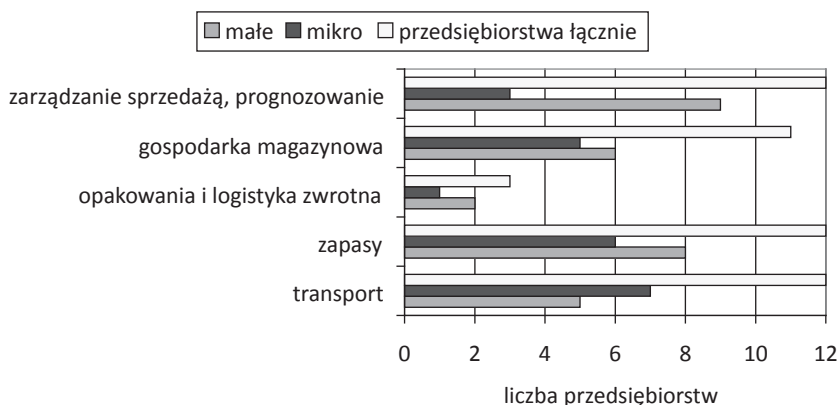
W przedsiębiorstwach, które uczestniczyły w badaniu wyróżniono kilka najważniejszych obszarów działalności logistycznej, w których najczęściej wykorzystuje się systemy informatyczne. Do obszarów tych zaliczono transport, zapasy, opakowania i logistykę zwrotną, gospodarkę magazynową oraz zarządzanie sprzedażą i prognozowanie. Ponadto zwrócono uwagę na sposób identyfikacji i znakowania produktów. Stwierdzono, że większość ankietowanych przedsiębiorstw do znakowania swoich produktów wykorzystywało mało zaawansowane informatycznie systemy, tylko 10 z nich (5 małych i 5 mikro) stosowało kody handlowe, zaś jedno małe przedsiębiorstwo posiłkowało się technologią fal radiowych.

Z analizy kwestionariuszy ankiety wynika, że w 12 firmach, co stanowi ok. 33% wszystkich badanych przedsiębiorstw, wykorzystywano systemy informatyczne do wsparcia takich obszarów działalności logistycznej, jak transport, zapasy i zarządzanie sprzedażą wraz z prognozowaniem. Rozwiązania informatyczne dla gospodarki magazynowej posiadało 11 firm (31%). Najrzadziej, bo w przypadku tylko 3 firm

¹⁶J. Baran, A. Żak, *Logistyka w przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa*, „Logistyka” 2012, nr 2, s. 353–364.

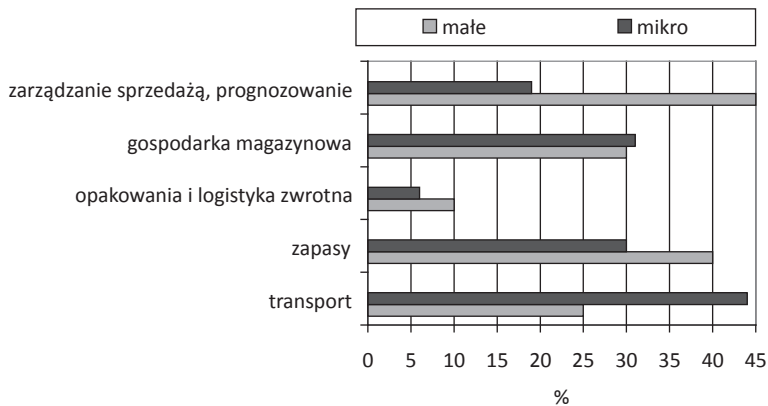
¹⁷T. Ząbkowski, P. Jałowicki, *Rozwiązania informatyczne w logistyce...*, s. 62–65.

(12%), wspierana była logistyka zwrotna i opakowania (ryc. 1). Należy tutaj zaznaczyć, że 3 przedsiębiorstwa (1 małe i 2 mikro) w ogóle nie wskazało na obszary logistyczne wspierane przez systemy informatyczne, co jednocześnie może oznaczać brak takich systemów w tych firmach lub brak rozeznania wśród respondentów o tych systemach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ryc. 1. Obszary działalności logistycznej, w których badane przedsiębiorstwa wykorzystywały systemy informatyczne

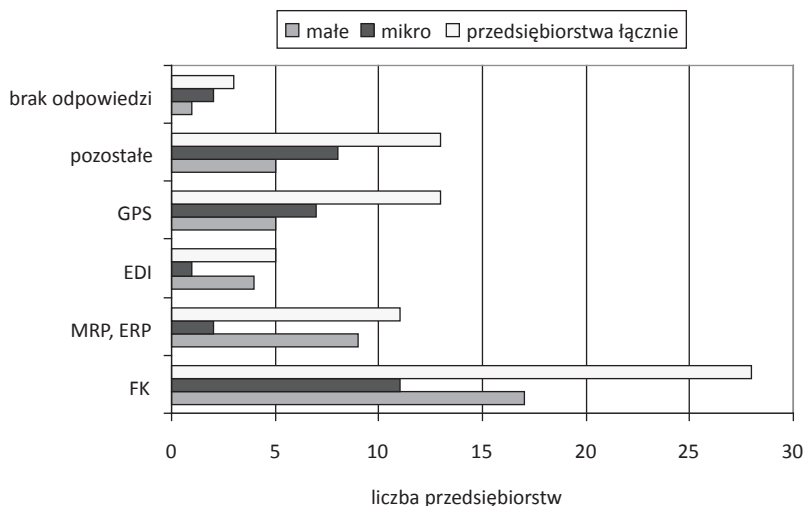


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ryc. 2. Wykorzystanie systemów informatycznych przez firmy małe i mikro w poszczególnych obszarach działalności logistycznej

Interesującym z punktu widzenia wykorzystania systemów informatycznych w poszczególnych obszarach działalności logistycznej jest porównanie poziomu wykorzystania tych systemów przez firmy małe i mikro (ryc. 2). Zestawienie to prawie we

wszystkich analizowanych obszarach (z wyjątkiem transportu i gospodarki magazynowej) zdecydowanie przemawia na korzyść przedsiębiorstw małych. Może to oznaczać, że podmioty małe w porównaniu z firmami mikro częściej korzystają ze wsparcia informatycznego, choć w obu tych przypadkach, oprócz skali działania, również decyduje ich charakter, ponieważ firmy, w których występuje przewaga określonej działalności, np. w obszarze transportu albo magazynowania, w pierwszej kolejności poszukują rozwiązań informatycznych dla działalności wiodącej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ryc. 3. Systemy informatyczne wspierające działania logistyczne w badanych przedsiębiorstwach

W badanych przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystywano programy finansowo-księgowo (FK), o wiele mniej korzystano z systemów klasy MRP lub ERP. Systemy wymiany danych stosowało 5 przedsiębiorstw (1 mikro, 4 małe) współpracujących z sieciami sklepów wielkopowierzchniowych. Systemami GPS posługiwały się przede wszystkim firmy z przewagą działalności transportowej. Wiele podmiotów (28) korzystało z programów do fakturowania, arkuszy Excel lub notatek – systemy te zaliczono do innych (ryc. 3).

Każda działalność wymaga prognozy i precyzyjnego planowania, a to związane jest z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i gromadzeniem informacji, oraz z budową określonego systemu informacji. Wprawdzie zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (26) zadeklarowała, że planuje i prognozuje swoją działalność oraz posiada uporządkowany system gromadzenia i przetwarzania informacji, to tylko kilka z nich (8 małych i 5 mikro) wykorzystuje do tego celu dane archiwalne gromadzone w swojej firmie lub dane z opracowań o rynku, natomiast 11 firm (8 mikro i 3 małe) zaznaczyło, iż w ogóle nie sporządza formalnych prognoz sprzedaży, a w działalności

posiłkuje się intuicją i śledzeniem wpływających zamówień, które, póki co, są w stanie w pełni zaspokoić ich potrzeby.

Studium przypadku wybranych firm

Przedsiębiorstwo usługowe z siedzibą w Raanst, Antwerpia, Belgia

Przedsiębiorstwo z siedzibą w Raanst to firma osoby cywilnej, która funkcjonuje na rynku już drugą dekadę. Firma zaliczana jest do grupy transport i gospodarka materiałowa i nie jest prowadzona przez rodzinę, a według kryterium zatrudnienia należy do małych przedsiębiorstw. Podmiot funkcjonuje na rynku belgijskim, posiada dobrą sytuację finansową i mocną pozycję na tle swojej branży.

W przedsiębiorstwie wyodrębniony jest oddzielny dział zajmujący się gospodarką magazynową i zapasami. Podmiot dostarcza towary do hurtowni i odbiorców detalicznych. Stosuje elektroniczną ewidencje zapasów, do identyfikacji lokalizacji towaru i kompletacji partii wykorzystuje kody kreskowe.

Obszarem działalności logistycznej wspieranym informatycznie w przedsiębiorstwie jest gospodarka magazynowa, firma korzysta z programów finansowo-księgowych i elektronicznej wymiany danych. W najbliższych planach w zakresie logistyki firma zamierza wdrożyć nowoczesne rozwiązania informatyczne.

Przedsiębiorstwo produkcyjne z siedzibą w Arnsberg, Nordrhein-Westfalen, Niemcy

Przedsiębiorstwo z siedzibą w Arnsberg to firma osoby cywilnej, która funkcjonuje na rynku niespełna dziesięć lat. Zakład zaliczany jest do grupy przetwórstwo przemysłowe i nie jest prowadzony przez rodzinę, według kryterium zatrudnienia należy do małych przedsiębiorstw. Podmiot funkcjonuje na rynku krajowym, unijnym i międzynarodowym, głównym rynkiem zaopatrzenia firmy jest rynek krajowy. Zakład posiada niezadowalającą sytuację finansową i raczej słabą pozycję na rynku na tle swojej branży.

W przedsiębiorstwie wyodrębnione są oddzielne działy zajmujące się organizacją transportu i spedycją, produkcją i jej planowaniem, magazynowaniem i gospodarką zapasami, zaopatrzeniem i planowaniem zakupów oraz sortowaniem i pakowaniem. Przedsiębiorstwo dostarcza towary do odbiorców detalicznych i indywidualnych.

Obszarem działalności logistycznej wspieranym informatycznie w przedsiębiorstwie jest transport i zapasy, firma korzysta z programów finansowo-księgowych i systemu zarządzania zasobami materiałowymi i produkcyjnymi. W najbliższych planach w zakresie logistyki zakład zamierza wdrożyć nowoczesne rozwiązania informatyczne i zwiększyć powierzchnię magazynową.

Przedsiębiorstwo usługowe z siedzibą w Zduńskiej Woli, województwo łódzkie, Polska

Przedsiębiorstwo z siedzibą w Zduńskiej Woli to firma osoby cywilnej, która jest obecna na rynku niecałe 5 lat. Podmiot funkcjonuje w obszarach: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, a także transport i gospodarka ma-

teriałowa; jest prowadzony przez rodzinę. Według kryterium zatrudnienia należy do mikroprzedsiębiorstw. Firma świadczy usługi transportowe, naprawia i wynajmuje samochody i pośredniczy w ich sprzedaży, a także sprzedaje części. Podmiot funkcjonuje na rynku lokalnym i na rynku UE, posiada dobrą sytuację finansową i dobrą pozycję na rynku na tle swojej branży.

W przedsiębiorstwie wyodrębniony jest oddzielny dział zajmujący się organizacją transportu i spedycją. Dział ten posiada niewielkie wsparcie informatyczne. Firma korzysta z technologii GPS, programów finansowo-księgowych, arkuszy Excel i własnych notatek. W najbliższych planach w zakresie logistyki firma zamierza wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, szczególnie w obszarze transportu i spedycji oraz magazynowania i sprzedaży części samochodowych.

Podsumowanie

Mikro- i małe przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce rynkowej i wymagają sprawnego systemu logistycznego. W przedsiębiorstwach tych zaniebywane jest wiele sfer logistyki, a przyczyną takiego stanu są ograniczone zasoby firm i ukierunkowanie ich na minimalizację kosztów. Można wskazać na związek między profilem i skalą działania, sytuacją finansową mikro- lub małej firmy a stosowanymi w jej logistyce narzędziami IT.

Obszary działalności logistycznej, które w badanych podmiotach posiadały wsparcie informatyczne, to przede wszystkim transport, zapasy i magazynowanie. Obszary te wynikały z profilu działalności i specjalizacji firm uczestniczących w badaniu. Badane przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystywały programy finansowo-księgowe, o wiele mniej podmiotów korzystało z systemów klasy MRP, ERP lub wymiany danych EDI. Systemy GPS stosowały przede wszystkim zakłady z przewagą działalności transportowej. Wiele korzystało z programów do fakturowania, arkuszy Excel lub własnych notatek.

W monitorowaniu wewnętrznych przepływów materiałów i produktów w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstw stosowano numerację artykułów, numerację partii i numerację jednostek wysyłkowych oraz kody kreskowe. Większość ankietowanych firm odczuwało braki zarówno we wsparciu informatycznym logistyki, jak i w niedostatku wiedzy z zakresu właściwych rozwiązań informatycznych.

Na przykładzie analizy przypadku kilku wybranych firm można z pewnym prawdopodobieństwem domniemywać o braku różnic w poziomie wykorzystywania rozwiązań informatycznych w mikro- i małych firmach polskich, a także w podobnych firmach zachodnich.

Bibliografia

Baran J., Żak A., *Logistyka w przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa*, „Logistyka” 2012, nr 2, s. 353–364.

Dajcz A., Staszczuk M., *Zastosowanie systemów informatycznych w logistyce*, [w:] *Rola systemów informacyjnych w logistyce – wybrane przykłady*, red. J. Lewandowski, M. Sekieta, I. Jałmużna, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 125–141.

Godzisz A., Ścibisz A., *Wpływ logistyki na konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2013, nr 5, s. 62–65.

Palonka J., *Wykorzystanie technologii RFID w logistyce*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/324.pdf (dostęp: 24.02.2016).

Raport 2012, Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce, Logisys Sp. z o.o., <http://www.logisys.pl/PPML/Raport%20PPML%202012.pdf> (dostęp: 20.11.2013).

Reszka L., *Prognozowanie popytu w logistyce małego przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010.

Staniwska E., *Logistyka w działalności przedsiębiorstw*, „Logistyka” 2011, nr 2, s. 557–566.

Staniwska E., *Logistyka w działalności usługowej*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 269–272.

Staniwska E., Budzik R., *Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach handlowych*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 273–276.

Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, red. B. Klepacki, L. Wicik, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2014.

Włodarczyk M., Janczewski J., *Znaczenie informacji w usługach motoryzacyjnych*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Wydawnictwo Nowa Era, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 147–154.

Wojnarowicz P., *Jakie znaczenie ma informacja w logistycznym łańcuchu dostaw*, 2014, <http://mojafirma.infor.pl/moto/logistyka/zarzadzanie-lancuchem-dostaw/655524,Jakie-znaczenie-ma-informacja-w-logistycznym-lancuchu-dostaw.html> (dostęp: 26.02.2016).

Ząbkowski T., Jałowicki P., *Rozwiązania informatyczne w logistyce MSP sektora rolno-spożywczego*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 62–65.

ALEKSANDRA BUCKA-ZMUDA*

Zrównoważony rozwój w wybranych polskich dokumentach i aktach prawnych

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE SELECTED DOCUMENTS AND LEGAL ACTS

The principle of sustainable development is in many Polish acts. Its genesis is associated with the development of international environmental law. Polish law concept appeared yet in 1994. As sustainability. The adoption of the Constitution of 2 April 1997. Has consolidated the term and raised the principle of sustainable development to the category of political principles. In the wake of this in the same year it was transposed into three basic legal acts in the field of environmental protection. An important document is the Strategy for Sustainable Development Polish 2025. In this paper a review of selected legal acts and documents in which there is the concept of sustainable development.

Keywords: sustainable development, legislation, constitution, development strategy

Wstęp

Istotą zrównoważonego rozwoju jest równorzędne traktowanie racji społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, co oznacza konieczność integrowania problematyki ochrony środowiska z polityką w poszczególnych działach gospodarki. Akceptując takie podejście do środowiska i rozwoju, państwa powinny wypracować odpowiednie mechanizmy prawne umożliwiające wprowadzenie ich w życie¹. Mechanizmy prawne, dzięki którym możliwe jest wdrożenie zasady zrównoważonego rozwoju, mają przede wszystkim powstrzymać degradację środowiska i wyeliminować zagrożenia z tym związane, zapewnić zaspokajanie podstawowych potrzeb materialnych człowieka oraz rozwój gospodarczy osiągany bez naruszania równowagi środowiska. Istotnym jest także likwidacja głodu, ubóstwa, ochrona życia. Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego rozwoju w najważniejszych w tym zakresie aktach prawnych: Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz Ustawie Prawo ochrony środowiska, a także w dokumencie – Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025. Opracowanie może być materiałem dydaktycznym przeznaczonym dla studentów prawa, administracji i ekonomii.

* Mgr, Uniwersytet Opolski.

¹ G. G r a b o w s k a, *Europejskie prawo środowiska*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001, s. 197.

Zrównoważony rozwój – pojęcie

Pojęcie zrównoważonego rozwoju używane jest w różnych dziedzinach życia społecznego, przede wszystkim w sferze ekologii, ale także w innych gałęziach wiedzy i polityki zajmującej się zagadnieniami społecznymi, prognozowaniem procesów społeczno-gospodarczych oraz analizą rozwoju działalności ludzkiej. W każdej z dziedzin, w której posługujemy się pojęciem zrównoważonego rozwoju może mieć ono odmienne znaczenie, w zależności od tego do jakich celów zostało użyte i jakie wyraża wartości.

Ogólną istotę zrównoważonego rozwoju stanowi proces rozwoju, który w sposób bezwarunkowy łączy potrzeby współczesnego pokolenia ze zdolnością zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń poprzez zrównoważenie podstawowych elementów systemu kształtującego przyszłość społeczności ludzkiej, tj.: środowiska, społeczeństwa i gospodarki, tak aby rozwój jednego z elementów nie stanowił zagrożenia dla pozostałych. Proces ten to ciąg zmian, w którym korzystanie z zasobów, struktura inwestycji, ukierunkowanie postępu technicznego oraz struktury instytucjonalne mają być dokonywane w taki sposób, aby nie było sprzeczności pomiędzy przyszłymi a teraźniejszymi zmianami. Najczęściej wskazywanymi celami zrównoważonego rozwoju są: osiągnięcie dobrobytu społecznego i jednostkowego, harmonijne ułożenie relacji pomiędzy człowiekiem a przyrodą, osiągnięcie sprawiedliwości międzypokoleniowej oraz bezpieczeństwa. Wielopłaszczyznowość idei zrównoważonego rozwoju powoduje, iż odnosi się ona do wielu nauk, między innymi społecznych i przyrodniczych, a w związku z tym spotykamy się z wieloma jej definicjami.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju po raz pierwszy sformułowano w 1975 r. na III sesji zarządzającej Programu Ochrony Środowiska Narodów Zjednoczonych (United Nations Environment Programme – UNEP). Jednakże pierwszą i najczęściej przytaczaną definicją zrównoważonego rozwoju jest definicja sprecyzowana w 1987 r. w raporcie Organizacji Narodów Zjednoczonych, *Nasza wspólna przyszłość* – „Our common future” zwanym Raportem Brundtland, według którego jest to rozwój gospodarczy i społeczny, który zapewnia zaspokojenie potrzeb współczesnej generacji bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokoić swoich potrzeb, naruszenia możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń, pozwalając jej na wybór stylu życia². Raport ten zakłada, że zrównoważony rozwój powinien być uznany za cel polityki rządów wszystkich państw, co skutkuje przyjęciem przez nie koncepcji zrównoważonego rozwoju za podstawę polityki ekologicznej. Koncepcja zrównoważonego rozwoju ujęta została również w Deklaracji Sztokholmskiej z 1972 r. w sprawie środowiska człowieka oraz Deklaracji z Rio

² *Nasza wspólna przyszłość: raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991, http://www.oecdobserver.org/news/printpage.php/aid//780/Sustainable_development:_Our_common_future.html (dostęp: 20.05.2016).

de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju z 1992 r., które mają istotne znaczenie w zakresie zasad międzynarodowego prawa ochrony środowiska³.

Bardziej rozbudowaną definicję zaproponował wybitny ekonomista zajmujący się tą tematyką Herman Edward Daly, proponując przyjęcie zasad użytkowania środowiska i zasobów naturalnych w trwały, zrównoważony sposób, taki jak:

– w odniesieniu do fizycznych rozmiarów nakładów w gospodarce: poprzez świadome ograniczenie ogólnej skali użytkowania każdego zasobu, przekształcenie postępu technologicznego z obecnego modelu maksymalizującego przepływ fizyczny w model maksymalizujący efektywność, rozumianą jako stosunek efektów ekonomicznych osiąganych przy danym przepływie;

– w odniesieniu do zasobów odnawialnych: poprzez eksploataowanie ich na poziomie gwarantującym maksymalny trwały przychód, przeciwdziałanie ich wyczerpaniu się;

– w odniesieniu do zasobów nieodnawialnych: utrzymanie ogólnego zasobu kapitału naturalnego poprzez eksploatację jego nieodnawialnych naturalnych składników (takich jak złoża minerałów) z szybkością odpowiadającą tempu dostarczania gospodarce ich odnawialnych substytutów.

Z kolei definicję bardziej ukierunkowaną na problematykę społeczno-ekonomiczną przedstawili David Pearce, Edward Barbier i Andy Markand, według których zrównoważony rozwój opiera się na rozwoju rozumianym jako realizacja danej wiązki społecznie pożądaných celów określających pojęcie realnego dochodu na jednego mieszkańca (*per capita*); poprawę stanu zdrowotnego i poziomu wyżywienia; uczciwy dostęp do zasobów naturalnych; poprawę poziomu wykształcenia. Należy określić horyzont czasowy, który powinien być nieskończony, aby można było mówić o spełnieniu podstawowej zasady zrównoważonego rozwoju, czyli zasady sprawiedliwości międzygeneracyjnej⁴.

Pierwsza polska definicja zrównoważonego rozwoju przedstawiona została w 1992 r. w raporcie „Ekorozwój w Polsce”, gdzie zrównoważony rozwój, zwany także ekorozwojem

„[...] jest tam, gdzie ludzie przewidują ograniczenia związane ze skończonością Planety i niezależnym od człowieka rytmem przyrody [...]. Jest to strategia osiągnięcia godnego życia w ramach tego, co jest fizycznie i biologicznie możliwe. Gwarantuje ona zaspokajanie podstawowych potrzeb obecnego i przyszłych pokoleń, zachowując jednocześnie trwałość funkcjonowania środowiska przyrodniczego oraz naturalną różnorodność, zarówno gatunków, jak i ekosystemów”.

Cechą wspólną definicji zrównoważonego rozwoju jest specyficzny rozwój społeczno-gospodarczy, prowadzący do zaspokojenia potrzeb ludzkich z uwzględnieniem uwarunkowań środowiskowych. We wszystkich określeniach i charakterystykach koncepcji zrównoważonego rozwoju zawiera się „niesprzeczność interesów”. Odnosi

³ Za: E. M a z u r - W i e r z b i c k a, *Miejsce zrównoważonego rozwoju w polskiej i unijnej polityce ekologicznej na początku XXI wieku*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2006, z. 8, s. 317–328; *Prawo ochrony środowiska: komentarz*. [Aut.]: M. Górski i in., wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.

⁴ Za: A. W o ś, *Rolnictwo zrównoważone*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 1992, nr 1/3, s. 10.

się ona przede wszystkim do wymiaru czasowego. Dotyczy bowiem kolejno następujących po sobie pokoleń, począwszy od współczesnego, ale też ludzi żyjących w interwale jednego pokolenia. W gruncie rzeczy w rozwoju zrównoważonym chodzi o zgodność interesów ludzi zarówno w przekroju czasowym, jak i stałym. Zgodność tą odnosi się także do wymiaru przestrzennego. Dotyczy bowiem zgodności interesów w wymiarze co najmniej regionalnym, a przede wszystkim światowym⁵.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju poprzez jego szerokie wykorzystanie w naukach ekonomicznych, filozoficznych, społecznych, a także prawnych doprowadziło do przekształcenia go w zasadę zrównoważonego rozwoju. Zasada zrównoważonego rozwoju ma swoją genezę w prawie międzynarodowym – jest zasadą prawną w prawie międzynarodowym, prawie unijnym oraz prawie polskim⁶.

Zasada zrównoważonego rozwoju na gruncie prawa polskiego

Na gruncie prawoznawstwa w odniesieniu do polskiego porządku prawnego przez zasadę prawną rozumie się rodzaj normy prawnej, która na tle innych norm wyróżnia się ponadprzeciętną doniosłością aksjologiczną, funkcjonalną i hierarchiczną⁷. Zasady prawne wyróżnia się ze względu na szczególne, wysoki usytuowanie w hierarchicznej strukturze systemu prawa. Najczęściej formułowane są one w konstytucjach bądź ustawach zwykłych. Jak wskazuje Jerzy Wróblewski⁸, dodatkowymi kryteriami wyróżniającymi zasady prawne są:

- stosunek normy do innych norm, gdzie norma zasadnicza stanowi rację dla całej grupy norm;
- miejsce normy w konstrukcji instytucji prawnej lub ich zespołu wyrażonej bądź wprost w tekście prawnym, bądź zrekonstruowanej z przepisów jako ich wspólna racja, co ma szczególne znaczenia zwłaszcza w procesach stosowania prawa i wykładni prawa;
- inne oceny natury społeczno-politycznej.

Zasady prawa to prawnie wiążące normy, zajmujące w systemie prawa pozycję nadrzędną wobec innych norm, które odgrywają w tym systemie szczególną rolę – wpływają na proces stanowienia prawa oraz jego stosowania i wykładnię.

W ustawodawstwie polskim zasada zrównoważonego rozwoju została wyrażona przede wszystkim w:

⁵ W. S z t u m s k i, *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, Vol. 1, nr 2, s. 73–76.

⁶ Z. B u k o w s k i, *Zrównoważony rozwój w systemie prawa*, Towarzystwo Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 44.

⁷ S. W r o n k o w s k a, M. Z i e l i Ń s k i, M. Z i e m b i ń s k i, *Zasady prawa: zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1974.

⁸ W. L a n g, J. W r ó b l e w s k i, S. Z a w a d z k i, *Teoria państwa i prawa*, PWN, Warszawa 1979.

- Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.⁹,
- Ustawie z 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska¹⁰.

Konstytucyjne ujęcie zrównoważonego rozwoju

Konstytucyjne pojęcie zrównoważonego rozwoju przyjęto z międzynarodowych dokumentów, tworzonych w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych i mających nawiązanie w rozwiązaniach prawnych Unii Europejskiej¹¹.

Zasada zrównoważonego rozwoju została ujęta w pierwszym rozdziale Konstytucji RP zatytułowanym „Rzeczpospolita”, który wprowadza podstawowe zasady ustrojowe, co stanowi fundamentalne znaczenie z prawnego punktu widzenia. Jak wskazuje Zbigniew Bukowski¹², zasada zrównoważonego rozwoju ujęta w artykule 5 Konstytucji RP jest zasadą o charakterze materialnoprawnym, a nie proceduralnym, chociaż jej prawidłowe wdrażanie w życie możliwe jest też poprzez szczególne instytucje proceduralne. Jej umiejscowienie w systemie prawa nie przesądza jeszcze o jej treści, a jedynie o znaczeniu prawnym. Artykuł 5 Konstytucji RP określa podstawowe funkcje państwa, których zakres jest bardzo szeroki i odnosi się do różnych dziedzin aktywności państwowej, stanowiąc iż:

„Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”.

Ponadto nawiązanie do koncepcji zrównoważonego rozwoju występuje w artykule 74 Konstytucji RP w odniesieniu do bezpieczeństwa ekologicznego oraz zasady sprawiedliwości pokoleniowej i ochrony środowiska. Artykuł ten stanowi, że:

- „1. Władze publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłym pokoleniom.
2. Ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych.
3. Każdy ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska.
4. Władze publiczne wspierają działania obywateli na rzecz ochrony i poprawy stanu środowiska”.

Takie sformułowanie artykułu 74 zobowiązuje władze publiczne do prowadzenia polityki zapewniającej bezpieczeństwo ekologiczne przyszłym i obecnym pokoleniom.

W doktrynie zauważyć można stanowisko wskazujące, że na podstawie artykułu 5 Konstytucji możemy uznać zrównoważony rozwój za konstytucyjną zasadę ustro-

⁹ Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483.

¹⁰ Dz.U. z 2001 r. nr 62, poz. 627.

¹¹ Zob.: A. B a ł a b a n, *Konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Sześć lat Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej: doświadczenia i inspiracje*, red. L. Garlicki, A. Szmyt, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2003, s. 19.

¹² Z. B u k o w s k i, *Zrównoważony rozwój w systemie prawa...*

jową. Na stanowisku takim stoi Marian Kallas¹³ uznający zasadę zrównoważonego rozwoju za zasadę konstytucyjną. Podobnie Wiesław Skrzydło, który uważa, iż:

„[...] art. 5 określa funkcje państwa, [...] kluczową funkcją jest niewątpliwie strzeżenie niepodległości i nienaruszalności terytorium RP, gdyż jej realizacja pozwala na wykonanie takich funkcji, jak zapewnienie wolności, praw człowieka i obywatela, jak też jego bezpieczeństwa, ochrony dziedzictwa i ochrony środowiska. U podstaw realizacji tych funkcji leży zasada zrównoważonego rozwoju”¹⁴.

Pogląd ten uzasadnia gramatyczna konstrukcja przepisu i wykładnia celowościowa, mówiąca, że zasada zrównoważonego rozwoju obejmuje wszystkie zadania państwa – niepodległość, nienaruszalność terytorium, wolności i prawa człowieka oraz obywatela, bezpieczeństwo obywateli, dziedzictwo narodowe, ochronę środowiska – wyrażone w treści artykułu 5, a nawet stanowi ona zasadę uniwersalną, przydatną do precyzowania mechanizmów społecznej gospodarki rynkowej. Skutkuje to obowiązkiem kierowania się zasadą zrównoważonego rozwoju przez państwo w spełnianiu wskazanych funkcji. Obowiązek ten dotyczyć będzie zarówno organów ustawodawczych, jak i wykonawczych oraz sądowniczych w całej ich działalności. Za takim założeniem przemawia również charakter prawny artykułu 5, który ujęty jest jako przepis o charakterze programowym, wymagający od wszelkich czynników władzy publicznej włączenia się, za pomocą wszystkich posiadanych przez nie kompetencji, we wskazane tam działania¹⁵. Takie ujęcie skutkuje koniecznością kierowania się tą zasadą podczas tworzenia prawa, ponieważ jest adresowana do wszelkich organów władzy. Normy artykułu 5 wyznaczają generalne zadania władz publicznych reprezentujących państwo, które do ich realizacji wymagają następnie odpowiedniego skonkretyzowania i określenia wynikających z nich obowiązków państwa na gruncie ustaw i innych aktów prawnych. W literaturze wyrażono pogląd, że niezgodność z zasadą zrównoważonego rozwoju może być podstawą zbadania konstytucyjności danego aktu przez Trybunał Konstytucyjny¹⁶.

Zasada zrównoważonego rozwoju wyrażona w Konstytucji RP ma postać normy programowej, wyznaczającej cele w działalności państwa. Posiadając charakter normatywny, stanowi podstawę wszelkiej działalności władz publicznych w Polsce.

Stwierdzić należy, że zrównoważony rozwój nie występuje w Konstytucji RP samodzielnie jako odrębna kategoria pojęciowa, a stosowany jest pomocniczo do wyrażenia sposobu zapewnienia ochrony środowiska. Rola zrównoważonego rozwoju jest jednak istotna nie tylko w kontekście ochrony środowiska, ale patrząc na jej konstytucyjne usytuowanie także dla całego systemu prawnego. W ramach zasad zrównoważonego

¹³ M. K a l l a s, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, wyd. 3, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001, s. 30–31.

¹⁴ W. S k r z y d ł o, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej: komentarz*, „Zakamycze”, Kraków 1999, s. 14.

¹⁵ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej: komentarz*, 5, red. L. Garlicki, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2007, art. 5.

¹⁶ Z. B u k o w s k i, *Zrównoważony rozwój w systemie prawa...*

rozwoju mieści się nie tylko ochrona przyrody czy kształtowanie ładu przestrzennego, ale również należyta troska o rozwój społeczny i cywilizacyjny, związany z koniecznością budowania stosownej infrastruktury niezbędnej dla życia człowieka i poszczególnych wspólnot. Idea zrównoważonego rozwoju zawiera więc w sobie potrzebę uwzględnienia różnych wartości konstytucyjnych i stosownego ich wyważenia¹⁷.

Biorąc pod uwagę treść artykułu 5 zastanowić się należy, czy zasada zrównoważonego rozwoju odnosi się do wszystkich wymienionych w nim podstawowych funkcji państwa czy jedynie do ochrony środowiska. Wydaje się, że zasada zrównoważonego rozwoju ma zastosowanie tylko do jednego spośród sześciu zadań Rzeczypospolitej Polskiej sformułowanych w artykule 5 Konstytucji RP, mianowicie, zadania zapewnienia ochrony środowiska. Gdy chodzi o kwestię znaczenia materialnoprawnego przepisów artykułu 5, to należy wskazać, iż zasada zrównoważonego rozwoju wprost została wyrażona wyłącznie w artykule 5 komentowanego przepisu – tzn. treści normy w nim sformułowanej. Przepis ten stanowi niewątpliwie dyrektywę postępowania państwa w zakresie ochrony środowiska¹⁸.

Zapewnienie ochrony środowiska zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju stanowi ostatni z podstawowych celów państwowości polskiej ujętych w artykule 5. Ma on za zadanie zapewnienie mieszkańcom nieskażonego powietrza, zdrowej wody pitnej, terenów zielonych, ale także ochronę krajobrazu, ukształtowania terenu czy sieci rzecznej, indywidualizującą Polskę i stanowiącą również czynnik jej tożsamości, również doniosły jak język i kultura¹⁹. Obowiązek przestrzegania zasady zrównoważonego rozwoju przy ingerencji w środowisko ma zagwarantować to, by ingerencja ta była jak najmniej szkodliwa przy jednoczesnym osiągnięciu korzyści społecznych co najmniej adekwatnych do strat. Celem zrównoważonego rozwoju jest zachowanie środowiska w stanie zapewniającym korzystanie z niego przez obecne i przyszłe pokolenia przy jednoczesnym zachowaniu trwałości funkcjonowania procesów przyrodniczych oraz różnorodności biologicznej²⁰.

Zrównoważony rozwój w Ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska ma ważne znaczenie w całym systemie prawnym ochrony środowiska ze względu na wprowadzenie wspólnych dla tego systemu definicji, zasad ogólnych oraz instytucji prawnych, w tym definicji zrównoważonego rozwoju.

¹⁷ Zob.: Wyrok TK z dnia 6 czerwca 2006 r. K23/05, OTK-A 2006, nr 6, poz. 62.

¹⁸ W. Wołpiuk, *O konstytucyjnym zadaniu państwa w zakresie ochrony środowiska – zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 23.

¹⁹ Za: P. Sarnacki, *Uwagi do art. 5 Konstytucji*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej: komentarz*, 5, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2007, art. 5.

²⁰ B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej: komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 75; G. Grabowska, *Europejskie prawo środowiska...*, s. 197.

Definicja zrównoważonego rozwoju wyrażona w ustawie ma pomoc w realizacji przez władzę publiczną, zarówno ustawodawczą, jak i wykonawczą, zadań państwa określonych w artykule 5 Konstytucji²¹. Artykuł 3 przez zrównoważony rozwój rozumie taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń²². Instrumentem integracji działań, a tym samym wdrażania zrównoważonego rozwoju jest strategiczna ocena oddziaływania na środowisko (SOOŚ). Podstawą do wykonywania ocen jest Dyrektywa nr 2001/42/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 czerwca 2001 r. w sprawie oceny wpływu niektórych planów i programów na środowisko²³. Celem SOOŚ według artykułu 1 dyrektywy jest zapewnienie wysokiego poziomu ochrony środowiska i przyczynienie się do uwzględnienia aspektów środowiskowych w przygotowaniu i przyjmowaniu planów i programów, aby wspierać zrównoważony rozwój. Podstawowym elementem procedury SOOŚ jest przygotowanie prognozy oddziaływania na środowisko. Podstawą skuteczności SOOŚ jako instrumentu gwarantującego zrównoważony rozwój jest należyta jakość prognozy oddziaływania na środowisko, która stanowi główny element całej procedury. Przygotowanie prognozy oddziaływania na środowisko oraz uwzględnianie aspektów środowiskowych w przygotowaniu planów i programów tworzy integracyjny proces, który powinien przyczynić się do wypracowania bardziej zrównoważonych rozwiązań w zakresie podejmowania decyzji²⁴.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju oprócz artykułu 3, który je definiuje, występuje w całym szeregu przepisów ustawy. Jak słusznie wylicza Zbigniew Bukowski²⁵, pojęcie zrównoważonego rozwoju pojawia się w odniesieniu do zasad ochrony środowiska i warunków korzystania z jego zasobów (art. 1), definicji ochrony środowiska (art. 3 pkt 13), treści polityk, strategii, planów i programów (art. 8), podstaw sporządzania i aktualizacji koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, strategii rozwoju województw, planów zagospodarowania przestrzennego województw, studiów uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (art. 71 ust. 1), podstaw programowych kształcenia ogólnego dla wszystkich typów szkół (art. 77 ust. 1), reklamy lub innego rodzaju promocji towaru lub usług (art. 80), zakresu działania Państwowej Rady Ochrony Środowiska (art. 388), przeznaczenia środków z funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (art. 405 ust. 1), z gminnych funduszy ochrony środowiska i go-

²¹ *Prawo ochrony środowiska: komentarz...*, s. 89.

²² Artykuł 3 ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001 r. nr 62, poz. 627.

²³ Dz.Urz. WE z 2001 r. nr L197, s. 30.

²⁴ *Prawo ochrony środowiska: komentarz...*

²⁵ *Ibidem*, s. 464.

spodarki wodnej (art. 406 pkt 1 i 12), z powiatowych funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (art. 407 pkt 3), z wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (art. 409 pkt 8), z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (art. 410 pkt 6), upoważnienia do wydawania rozporządzenia przez ministra właściwego do spraw środowiska do nadania statutu Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (art. 416 ust. 2).

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025

Z definicji zrównoważonego rozwoju zapisanej w Ustawie Prawo ochrony środowiska oraz z zasady konstytucyjnej wynika, że wszelkie działania państwa o charakterze społeczno-gospodarczym prowadzone powinny być w oparciu o cele nakreślone w strategiach, politykach i programach sektorowych oraz innych dokumentach dotyczących rozwoju społecznego i gospodarczego, czy ochrony środowiska i jego zasobów. Powinny być one wzajemnie powiązane i realizowane zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Zdecydowanie najważniejszym dokumentem odnoszącym się do zrównoważonego rozwoju jest przyjęta przez Radę Ministrów 26 lipca 2000 r. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025²⁶. Strategia ta, opierając się na koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju, zakłada integrację ekonomiczną, społeczną i ekologiczną, składa się z sześciu rozdziałów:

- 1 – Założenia wyjściowe,
- 2 – Wybór i adaptacja zasad rozwoju zrównoważonego dla Polski,
- 3 – Rekomendowane działania na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- 4 – Aktorzy procesu rozwoju zrównoważonego,
- 5 – Instrumenty wdrażania rozwoju zrównoważonego,
- 6 – Podsumowanie.

W swoim zakresie Strategia powinna uwzględnić potrzeby dotyczące bezpieczeństwa terytorialnego i ekologicznego kraju, utrzymania suwerenności państwa, zabezpieczenia zdrowotnego i socjalnego każdego obywatela, przestrzegania praw i obowiązków wynikających z Konstytucji, poszanowania i przestrzegania istniejącego porządku prawnego oraz konieczności wypełniania przez Polskę zobowiązań wynikających z ratyfikowanych, obowiązujących prawnie umów międzynarodowych oraz z deklaracji międzynarodowych złożonych przez rząd.

W zakresie Strategii wyraźnie widać nawiązanie do określonych w artykule 5 Konstytucji RP zadań państwa, nie tylko w kwestii ochrony środowiska. Nawiązano również do konstytucyjnego obowiązku nadania rozwojowi kraju charakteru zrównoważonego²⁷.

²⁶ Wskazać należy, iż obecnie akt ten został uchylony przez Radę Ministrów w dniu 23.10.2007 r.

²⁷ Za: Z. B u k o w s k i, *Zrównoważony rozwój w systemie prawa...*

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski służyć powinna stworzeniu warunków dla takiego stymulowania procesów rozwoju, aby w jak najmniejszym stopniu zagrażały one środowisku. Konieczne jest w związku z tym sukcesywne eliminowanie procesów i działań gospodarczych szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi, promowanie sposobów gospodarowania „przyjaznych środowisku” oraz przyspieszanie procesów przywracania środowiska do właściwego stanu wszędzie tam, gdzie nastąpiło naruszenie równowagi przyrodniczej. Realizacja tych postulatów nie może jednak jednocześnie powodować niepożądanego zmniejszania tempa wzrostu gospodarczego, ani poszerzać marginesu ubóstwa, czyli pogłębiania lub powstawania nowych napięć społecznych i zagrożeń ekonomicznych. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski jest dokumentem trafnie oddającym istotę zrównoważonego rozwoju, pomimo swojego ogólnego charakteru.

Zakończenie

Definicja zrównoważonego rozwoju wskazuje, że jest to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, aby zagwarantować możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń. Definicja wskazuje, że w pojęciu zrównoważony rozwój mieści się nie tylko ochrona przyrody, ale także troska o rozwój gospodarczy i cywilizacyjny. Tak definiowany zrównoważony rozwój jest uwzględniony w wielu dokumentach i aktach prawnych regulujących różne sfery działalności człowieka. Uniwersalnym przykładem jest Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. – akt prawny najwyższej rangi obowiązujący w Polsce. Ponadto w prawie polskim znajdują się następujące zapisy odnoszące się do zrównoważonego rozwoju:

- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska – stwierdza, że ochrona środowiska powinna odbywać się zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju;
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym²⁸ – przyjmuje rozwój zrównoważony za podstawę działań;
- Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego²⁹;
- Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. – Prawo wodne³⁰;
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach³¹.

Analiza aktów prawnych pozwala stwierdzić, że koncepcja zrównoważonego rozwoju w polskim systemie prawnym została na dobre zapoczątkowana i jest rozwijana, chociaż w większym stopniu teoretycznie poprzez dokumenty i deklaracje niż przez praktykę gospodarczą.

²⁸ Dz.U. z 2003 r. nr 80, poz. 717.

²⁹ Dz.U. z 2000 r. nr 48, poz. 551.

³⁰ Dz.U. z 2005 r. nr 267, poz. 2235.

³¹ Dz.U. z 2007 r. nr 39, poz. 251.

Bibliografia

B u k o w s k i Z., *Zrównoważony rozwój w systemie prawa*, Towarzystwo Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009

G r a b o w s k a G., *Europejskie prawo środowiska*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001.

Prawo ochrony środowiska: komentarz. [Aut.]: M. Górski i in., wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.

R a c z y ń s k a W., *Wybrane problemy, pojęcia i sposoby realizacji zrównoważonego rozwoju*, „Prawo i Środowisko” 2014, nr 1.

S z t u m s k i W., *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, Vol. 1, nr 2, s. 73–76.

W o ł p i u k W., *O konstytucyjnym zadaniu państwa w zakresie ochrony środowiska – zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 21–32.

JAN WÓJCIAK*

Rozwój technologii międzygałęziowych na przykładzie przewozów kontenerowych

CONTAINER TRANSPORT AS AN EXAMPLE OF THE DEVELOPMENT OF INTER-INDUSTRY TECHNOLOGIES

The following article concerns very significant issue which is the increasing role of sea transport using containers. Wider analysis was conducted with regards to years 2008 and 2009 due to the global economic crisis existing during this period. The growing role of maritime transport allows not only to mechanize all handling tasks, but also to reduce the workload. Multi-faceted analysis of this phenomenon shows its significant potential for growth which is a result of existing differences between the degrees of various economies' development. It can be assumed, however, that the process of leveling the differences in this system will continuously proceed. Therefore, there would occur a need to increase the trade based on container-supported technology.

Keywords: container, container transport, sea transport, maritime transport, seaport, transshipment unit, TEU

Jednym ze sposobów zwiększenia wydajności w transporcie jest przewóz ładunków w jednostkach (w pakietach, na paletach i w kontenerach), umożliwiających mechanizację prac przeładunkowych, a tym samym zmniejszenie ich pracochłonności oraz zapewniających, w zależności od formy, różne inne korzyści.

Zróżnicowana podatność ładunków na różne formy jednostkowania, jak również ogromna rozpiętość wysokości nakładów inwestycyjnych niezbędnych dla rozwoju poszczególnych technologii spowodowały, że w określonych warunkach każda z tych form może być technologią najkorzystniejszą¹:

- pakietyzacja – zazwyczaj przy przewozach ładunków niepodatnych na inne formy jednostkowania (tarcica, rury);
- paletyzacja – ze względu na jej prostotę i taniość w porównaniu z konteneryzacją, w warunkach zmiennych ciągów ładunkowych o mniejszym natężeniu;
- konteneryzacja – ze względu na wymagane duże nakłady inwestycyjne, w uprzemysłowionych regionach, w relacjach o stałych ciągach ładunkowych o dużym natężeniu, gwarantujących wysoki stopień wykorzystania inwestycji kontenerowych.

* Mgr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 484.

Do przewozu palet budowlanych jest specjalny tabor, np. paletowce w transporcie morskim, czy wagony z niską podłogą, otwieranym dachem, rozsuwanymi ścianami lub przykrywane oponczami w transporcie kolejowym.

Rozwój konteneryzacji wymaga szczególnie dużych inwestycji. W Europie technologia ta rozwija się od 1966 r., kiedy to do portu w Rotterdamie wpłynął ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej statek z wielkimi kontenerami. Od tego momentu datuje się dynamiczny rozwój tej technologii, najpierw w morskim, następnie w transporcie lądowym, głównie samochodowym i kolejowym.

W roku 2009 przewozy morskie wyniosły łącznie 7,9 mld t, z czego większość stanowiły ładunki masowe (m.in. ropa i ropopochodne, węgiel, ruda żelaza, zboże). Była to jednak wielkość o 4,5% mniejsza w porównaniu z 2008 r. Należy podkreślić, że wielkość przewozu obsługowanego przy wykorzystaniu technologii kontenerowej od wielu lat systematycznie wzrastała – średnio o 10% rocznie aż do roku 2007, a w 2008 r. nastąpił spadek tempa wzrostu do 4,3% – wtedy 1,32 mld t ładunków przewieziono w kontenerach, co stanowiło ok. 16% ogólnej wielkości przewozu. W czasie kryzysu segment przewozów ładunków skonteneryzowanych odnotował największy spadek w porównaniu do innych segmentów przewozów morskich, bo w 2009 r. aż o 9% w stosunku do roku poprzedniego i wyniósł 1,2 mld t.

Powszechnie stosowaną jednostką dla monitorowania i analizy przewozów oraz przeładunków kontenerowych jest TEU (*twenty-foot equivalent unit*), czyli ekwiwalent jednego kontenera dwudziestostopowego (w praktyce jedno TEU to ok. 9 t obsługowanego ładunku). Wykorzystując wskazaną wyżej jednostkę, można przyjąć, że przewozy kontenerów drogą morską na świecie wyniosły 123 mln TEU w 2009 r. W roku następnym wzrosły do 138 mln TEU, co oznacza wzrost rzędu 12,2% w skali roku, z jednoczesnym odrabianiem strat, jakie zanotował rynek w 2009 r.²

Parametry kontenerów 20- i 40-stopowych przedstawia tabela 1.

T a b e l a 1

Parametry kontenerów 20- i 40-stopowych

Kontener	Długość	Szerokość	Wysokość	Kubatura wewnętrzna
20-stopowy	6,1 m	2,4 m	2,6 m	ok. 33 m ³
40-stopowy	12,2 m	2,4 m	2,6 m	ok. 67 m ³

Ź r ó ł o: *Transport i spedycja: podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyki*. [Aut.]: M. Staniak i in., Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.

Maksymalna ładowność kontenera 20-stopowego nie przekracza 28 t, a kontenera 40-stopowego 56 t.

Podział kontenerów dokonany przez ISO (International Organization for Standardization) – Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, został oparty na

² *Funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju rynku przewozów kontenerowych w Polsce do roku 2015 dla Balticon SA*, Gdynia 2010, s. 5.

rodzajach ładunków, dla których są one przeznaczone, co było odpowiedzią na potrzeby klientów. Do najpopularniejszych rodzajów kontenerów należą:

- kontenery uniwersalne, wśród których wyróżniamy:
 - zamknięte,
 - zamknięte wentylowane,
 - z otwartym dachem,
 - o podstawie płytowej,
 - platformy;
- kontenery specjalne, wśród których wyróżniamy:
 - chłodnicze,
 - izolacyjne,
 - zbiornikowe,
 - do przewozu ładunków sypkich.

Kontenery, ze względu na wymiary i właściwości konstrukcyjne, wymagają odpowiednio przystosowanych do ich przewozu środków transportu, zapewniających szybki załadunek i wyładunek oraz bezpieczny transport.

Czynnikami, które w ostatnich latach niewątpliwie przyczyniły się do wzrostu znaczenia technologii kontenerowej w przewozach morskich są:

- wzrost efektywności procesu transportowego poprzez:
 - znaczące przyspieszenie operacji portowych (w odniesieniu do obsługi tzw. drobnicy konwencjonalnej),
 - poprawę bezpieczeństwa ładunków (brak operacji przeładunku bezpośredniego),
 - możliwość zapewnienia odpowiednich warunków przewozu oraz szerokie zastosowanie kontenerów (m.in. kontenery chłodnicze, kontenery cysterny, kontenery platformy),
 - standaryzację kontenerów (tzw. kontenery typologii ISO) – możliwość obsługi jednostki ładunkowej na całym świecie,
 - rozwój infrastruktury oraz suprastruktury dla obsługi kontenerów (terminale kontenerowe, tabor kontenerowy),
 - implementację efektywnych rozwiązań logistycznych – zarządzanie łańcuchem dostaw;
- zmiany struktur gospodarczych poprzez:
 - rozwój korporacji transportowych wykorzystujących outsourcing i offshoring biznesowy – przenoszenie działalności produkcyjnej do państw rozwijających się (niższe stawki płac, m.in. Korea, Singapur, Chiny, Indie),
 - mobilność i bezpieczeństwo przepływów kapitałowych – rozwój międzynarodowych rynków finansowych,
 - wzrost znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
 - eliminację ograniczeń w przepływie ludzi i ujednoczanie wzorców konsumpcji i stylu życia,

- wzrost szybkości i zanik barier przepływu i wymiany informacji,
- wzrost znaczenia międzynarodowych standardów jakości produkcji,
- koncentrację kapitału w skali światowej³.

Powiedzieć można, że przewozy kontenerowe mają zdecydowanie charakter globalny (udział kontenerów w obsłudze wewnętrznej wymiany handlowej w Europie jest znikomy), a więc poziom przewozów czy obrotów przeładunkowych w portach morskich jest uzależniony głównie od ogólnoświatowych zjawisk gospodarczych. Tym samym, trendy i perspektywy rynków lokalnych będą efektem zmian w skali globalnej.

Tabela 2

Najwięksi operatorzy kontenerów na świecie

Lp.	Operator	Lata					
		2016			2010		
		TEU	statki	udział (%)	TEU	statki	miejsce
1	APM-Maersk	3 038 317	605	14,8	2 138 005	605	1
2	Mediterranean Shipping Co.	2 673 434	483	13,0	1 829 165	483	2
3	CMA CGM Group	1 798 427	447	8,7	1 206 477	397	3
4	COSCO Container Lines	1 549 807	290	7,5	545 182	138	8
5	Evergreen Line	927 955	186	4,5	606 930	159	4
6	Hapag-Lloyd	927 000	169	4,5	599 478	138	5
7	Hamburg Süd Group	641 811	129	3,1	372 208	118	13
8	Hanjin Shipping	613 364	100	3,0	474 409	103	9
9	OOCL	590 669	108	2,9	353 557	79	14
10	UASC	533 832	56	2,6	216 799	55	20
11	APL	533 641	85	2,6	587 976	148	6
12	MOL	528 685	88	2,6	403 057	99	11
13	Yang Ming Marine Transport Corp.	524 785	99	2,6	322 091	79	16
14	NYK Line	485 105	96	2,4	388 278	99	12
15	Hyundai M.M.	408 823	57	2,0	287 481	55	18
16	K Line	381 402	67	1,9	328 432	78	15
17	PIL (Pacific Int. Line)	351 875	140	1,7	251 621	137	19
18	Zim	341 824	76	1,7	314 235	92	17

Źródło: <http://www.alphaliner.com/top100/index.php> (dostęp: 8.05.2016).

Jak można zauważyć, z roku na rok największy operatorzy kontenerów na świecie zwiększają ilość obsługiwanych TEU.

Ważnym elementem światowego systemu przewozów morskich są porty morskie. W roku 2009 łącznie obsłużyły one 471 mln TEU. Rzeczą oczywistą staje się więc

³Ibidem, s. 6.

to, że średnio jedno TEU jest przeładowane 3,8 razy w portach morskich (wynika to z modelu funkcjonowania przewozów kontenerowych na świecie). Obecnie największymi portami kontenerowymi świata są ośrodki położone w Azji, głównie w Chinach (tab. 3). Największym portem kontenerowym jest Szanghaj, w którym w 2009 r. obsłużono 25,9 mln TEU, co było wynikiem słabszym niż rok wcześniej o 7,5%. Port ten jest od lat na niezagrożonej pierwszej pozycji. W roku 2015 obsłużył 36,54 mln TEU.

Podobnie w innych największych portach rok 2009 był okresem istotnych ograniczeń w przeładunkach. Trend uległ jednak zmianie i w 2010 r. i w latach następnym notowane są znów duże przyrosty obrotów, sięgające nawet 535 mln TEU. Nie wszystkie jednak porty utrzymały swoją wysoką pozycję z tego okresu.

T a b e l a 3

Największe porty kontenerowe świata

Lp.	Porty	Kraj	Przeładunki 2009 r. (mln TEU)	Zmiana 2009/2008 (%)	Przeładunki 2015 r. (mln TEU)
1	Szanghaj	Chiny	25,90	-7,5	36,54
2	Singapur	Singapur	25,87	-13,5	30,92
3	Hongkong	Chiny	20,98	-14,3	20,08
4	Shenzhen	Chiny	18,30	-14,6	24,20
5	Busan	Korea Południowa	11,90	-11,3	19,43
6	Guangzhou (Kanton)	Chiny	11,19	1,7	17,57
7	Jebel Ali (Dubaj)	UAE	11,10	-5,9	15,59
8	Ningbo	Chiny	10,50	-4,0	20,63
9	Qingdao	Chiny	10,30	2,8	17,50
10	Rotterdam	Holandia	9,75	-9,6	12,23

Ź r ó d ł o: <http://www.alphaliner.com/top1000/index.php>; http://logistyka.wnp.pl/top-20-najwiekszych-kontenerowych-portow-morskich,268735_1_0_0.html (dostęp: 8.05.2016).

Z dziesiątki największych portów kontenerowych w ostatnich latach wypadł Rotterdam (obecnie zajmuje pozycję 12. – w 2015 r. obsłużył 12,23 mln TEU), a jego miejsce zajął port Los Angeles/Long Beach z USA (15,35 mln TEU w 2015 r.).

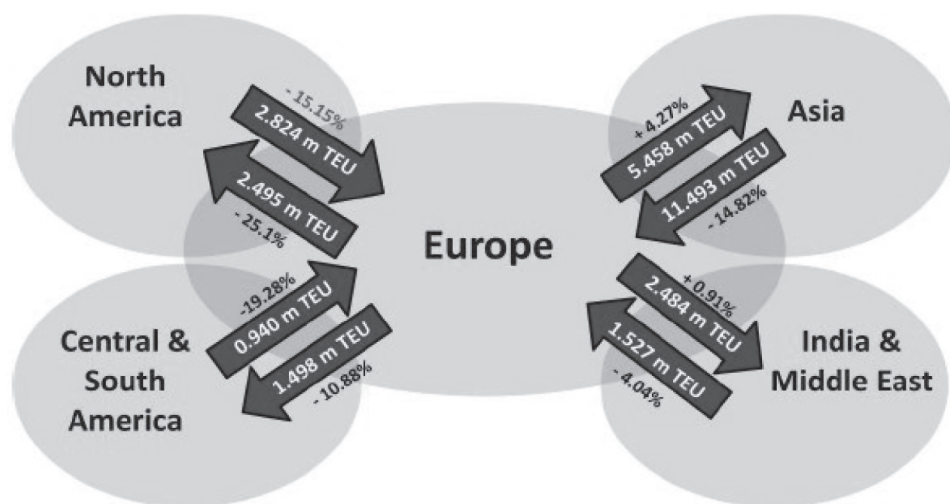
Odnosząc powyższe do funkcjonowania przewozów kontenerowych na Bałtyku, wskazać można na następujące charakterystyki, które wynikają z modelu funkcjonowania przewozów kontenerowych na świecie:

– bezpośrednie uzależnienie sytuacji rynku bałtyckiego od zjawisk globalnych (m.in. światowa koniunktura, globalna wymiana handlowa, oceaniczne przewozy morskie);

– rozwój przewozów powiązany z otwarciem polskiej gospodarki na rynki światowe (m.in. wzrost importu – rozwój konsumpcji towarów importowanych i eksportu – produkcja eksportowa, inwestycje zagraniczne);

– dowozowy charakter linii przewozowych operujących na Bałtyku (główne porty bazowe to: Hamburg, Bremerhaven i Rotterdam).

Europa jest jednym z ważnych centrów obrotu kontenerowego na świecie (ryc. 1). Dotyczy to zarówno roli w układzie globalnych połączeń oceanicznych, jak i intensywności wewnętrznych europejskich połączeń feederowych.



Źródło: M. Matczak, *The Baltic Container Outlook 2009*, Actia Forum Ltd., Gdynia 2010.

Ryc. 1. Przewozy kontenerowe na głównych relacjach europejskich w 2009 r.

Kluczowym kierunkiem oceanicznym wymiany handlowej jest połączenie Azja–Europa (głównie: Chiny, Hongkong, Singapur, Korea Południowa). W jego ramach w 2009 r. przetransportowano ok. 17 mln TEU. Drugą istotną relacją handlową, na której wykorzystane są kontenery jest połączenie z Ameryką Północną (USA, Kanada, Meksyk). W tym przypadku całkowite przewozy wyniosły jedynie ponad 5,3 mln TEU.

Za ważne z punktu widzenia Europy kierunki przewozów oceanicznych kontenerów uznać również można połączenie z Indiami i Środkowym Wschodem (4,0 mln TEU) oraz z Ameryką Południową (2,3 mln TEU). Kontenery pochodzące lub trafiające do Europy transportowane są również z innych, oddzielonych oceanami, obszarów świata, m.in. z Australii, Afryki. Strumień ładunków jest jednak stosunkowo niewielki, a co najważniejsze często obsługiwany przez połączenia wykorzystujące porty azjatyckie⁴.

Za najważniejsze rejony obsługi morskich przewozów kontenerowych w Europie uznać można porty Morza Północnego (m.in. Rotterdam, Hamburg, Antwerpia) oraz porty Morza Śródziemnego (Walencja, Algeciras, Gioia Tauro). W dużej części kontenery trafiają do odbiorców zlokalizowanych na kontynencie poprzez lądowe gałęzie

⁴M. Matczak, *The Baltic Container Outlook 2009*, Actia Forum Ltd., Gdynia 2010, s. 9.

transportu (samochody, koleje, żegluga śródlądowa), jak również dalszą drogę pokonują statkami morskimi (dowozowy serwis kontenerowy).

Ciekawym zjawiskiem występującym na rynku przewozów kontenerowych na Bałtyku był pomimo spadku obrotów wzrost pojemności floty kontenerowej w 2009 r. o 19%. Główną przyczyną tego zjawiska były inwestycje tonażowe realizowane przez armatorów przed kryzysem, a w efekcie tego wymiana mniejszych jednostek na nowe statki o znacząco większych możliwościach przewozowych. W efekcie średnia pojemność statku kontenerowego zwiększyła się do 959 TEU (w 2006 r. wynosiła jedynie 659 TEU). Wśród operatorów działających na Bałtyku wyróżnić można trzy typy podmiotów:

1) globalni gracze funkcjonujący również na rynkach lokalnych (m.in. MSC, Maersk, CMA CGM).

2) duzi przewoźnicy feederowi (Unifeeder, Team Lines),

3) mali przewoźnicy niszowi (np. SCA Transforest, Merylinija Oy, TLBC).

Analiza wyników działalności portów morskich poszczególnych państw Morza Bałtyckiego w pierwszej połowie 2010 r. wskazywała na silne odbicie, które w przypadku niektórych z nich (Łotwa, Rosja, Polska) wyniosło ok. 40%.

Tabela 4

Największe porty kontenerowe Bałtyku

Lp.	Port	Przeładunki 2008 r. (TEU)	Przeładunki 2009 r. (TEU)	Zmiana 2009/2008 (%)	Przeładunki 2013 r. (TEU)
1	Sankt Petersburg	1 983 110	1 343 675	-32,2	2 514 440
2	Göteborg	862 595	824 218	-4,4	858 498
3	Aarhus	453 503	385 000	-15,1	405 837
4	Gdynia	610 502	378 340	-38,0	729 607
5	Helsinki	419 809	357 200	-14,9	405 930
6	Kotka	666 356	345 939	-48,1	626 924
7	Kłajpeda	373 263	247 982	-33,6	402 535
8	Gdańsk	185 651	240 623	29,6	1 177 623
9	Ryga	210 900	182 980	-13,2	381 099
10	Kopenhaga/Malmö	194 000	156 159	-19,5	–

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnych latach nastąpiły zmiany w dziesiątce największych portów kontenerowych na Bałtyku i ostatnie – 10. miejsce zajmuje obecnie Kaliningrad (322 000 TEU w 2013 r.). Warto wspomnieć, że wśród kontenerowych portów Bałtyku ciągle króluje port w Sankt Petersburgu, jednak na 2. miejsce wysunął się port w Gdańsku (w 2014 r. przeładowano tam ponad 1,2 mln TEU). Również port w Gdyni goni swoich konkurentów. Obecnie zajmuje 4. pozycję, w 2014 r. wolumen przeładowanych kontenerów wzrósł o 119 516 TEU.

Jak wynika z powyżej przedstawionej charakterystyki rynku światowych, europejskich i bałtyckich przewozów morskich, polski rynek jest jednym z elementów syste-

mu światowego. Aby mógł on sprawnie funkcjonować, niezbędne jest współistnienie kilku kluczowych składowych tego rynku:

- infrastruktury punktowej dla obsługi kontenerów wraz z niezbędnym wyposażeniem,
- infrastruktury liniowej umożliwiającej efektywne przemieszczanie kontenerów,
- kontenerowego taboru transportowego różnych gałęzi,
- dostępności pustych kontenerów,
- przedsiębiorstw przewozowych oraz spedycyjnych działających na rynku kontenerowym,
- organizacji systemu przewozów wraz z niezbędnym zapleczem informatyczno-informacyjnym,
- systemu regulacyjnego sprzyjającego wykorzystaniu kontenerów w transporcie.

W rozwoju technologii międzygałęziowych w przewozach kontenerowych występują różne organizacje transportowe. Zaliczyć do nich można przewozy kontenerowe lądowo-morskie. Zapewnienie wysokiego wskaźnika gotowości technicznej statków kontenerowych oraz precyzyjnego przestrzegania rozkładów rejsów wiąże się z wysokimi kosztami eksploatacyjnymi oraz utrzymaniem niezbędnych struktur organizacyjnych. Koszty stałe w regularnej żegludze kontenerowej stanowią 90% ogólnych kosztów eksploatacji linii⁵. W związku z tym wielu armatorów powołało żeglugowe konsorcja kontenerowe, mające na celu eksploataowanie danego szlaku (linii). Takie porozumienie integracyjne umożliwi prowadzenie jednolitej polityki inwestycyjnej i żeglugowej, wspólną organizację i kontrolę przewozów, wspólną akwizycję i marketing oraz wspólną eksploatację statków i kontenerów. Konsorcja żeglugowe zaczęły też pełnić funkcję operatorów kontenerowych przewozów multimodalnych, oferując klientom usługi w relacji dom–dom.

Sprawną i szybką obsługą statków zależy w ogromnej mierze od efektywnej organizacji dowozu i odwozu ładunków. Tysiące kontenerów, które trafiają każdego dnia do największych portów, wymagają rozwiniętej sieci połączeń autostradowych, kolejowych oraz morskich, dobrej organizacji ich przemieszczania, sprawnie działających kontroli systemu ruchu i jego ewidencji, wydajnych usług spedycyjnych i logistycznych. Taki serwis może współcześnie zapewnić tylko ograniczona liczba portów, nazywanych także megaportami. W Europie Północnej możemy do nich zaliczyć: Rotterdam, Antwerpię, Hamburg i Bremerhaven.

Przewozy lądowo-promowe

Promy są statkami, które zostały skonstruowane w taki sposób, aby przewozić jednostki ładunkowe. W związku z tym trudno tu mówić o zmianach organizacyjnych, takich jak w żegludze kontenerowej czy w przewozach lądowych, gdzie zamiast ładun-

⁵J. N e i d e r, *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 120.

ków przewożonych w sposób konwencjonalny rozpoczęto ich przewożenie w jednostkach ładunkowych.

Przewozy szynowo-drogowe

Najistotniejszą przesłanką rozwoju tej technologii transportu są względy ekologiczne oraz koncepcja zrównoważonego rynku transportowego, promowana przez Unię Europejską. Unia Europejska i jej członkowie starają się zapobiegać niekontrolowanemu wzrostowi ruchu samochodowego, m.in. przez pobieranie opłat za korzystanie z dróg, doliczanie do ceny paliw tzw. podatku ekologicznego, ustalanie dopuszczalnego poziomu hałasu oraz zanieczyszczeń, powodowanych przez silniki samochodowe, a nawet przez wprowadzanie zakazu ruchu na niektórych trasach, czy też w określonych dniach i godzinach.

Transport szynowo-drogowy ma jednak sporo wad. Jego podstawowym mankamentem, zwłaszcza w Europie, są niekonkurencyjne ceny w porównaniu z bezpośrednimi dostawcami samochodami ciężarowymi w relacji dom–dom. Przedsiębiorstwa kolejowe regularnie podnoszą stawki frachtowe, a klienci mają trudności w negocjowaniu upustów i stawek specjalnych (obecnie już częściej stosowane są upusty i stawki specjalne).

Kolejnym problemem jest wydłużony czas dostaw w relacji dom–dom w porównaniu z transportem drogowym. Wynika to z konieczności dwukrotnego przerywania procesu transportowego na stacjach początkowej i końcowej, koniecznego do umieszczenia pojazdu samochodowego na wagonie oraz zdejścia go z wagonu.

Niepokojącym zjawiskiem jest mała punktualność w transporcie szynowo-drogowym. Ocenia się, że tylko ok. 60% pociągów kombinowanych dociera punktualnie do stacji przeznaczenia.

Poważnym zagrożeniem dla tego rodzaju transportu może też być ewentualne dopuszczenie do ruchu pojazdów samochodowych o masie 60 t. W kilku krajach europejskich trwają już badania dotyczące zachowania się tego typu pojazdów na drogach.

W rezultacie europejskie przewozy szynowo-drogowe wykazują jedynie bardzo umiarkowaną tendencję wzrostową, a niekiedy oznaki regresu. Ich udział w ogólnych przewozach kolejowych Unii Europejskiej nie przekracza 4–5%, a w Polsce udział ten wynosi ok. 1,5%⁶. W większości europejskich krajów funkcjonują specjalne przedsiębiorstwa, które zajmują się organizacją multimodalnych przewozów szynowo-drogowych. Ich udziałowcami są głównie przedsiębiorstwa kolejowe, przewoźnicy samochodowi oraz spedytorzy.

Przykład przewozów kontenerów drogą morską i ich przeładunku na transport kolejowy podaje czasopismo „Świat Wiedzy” nr 10 z 2013 r.:

„Kontenerowiec Marco Polo o długości 396 m, zabiera 18 000 kontenerów. Maksymalny załadunek to 187 546 t. Kontenerowiec załadowany waży 240 659 t i kursuje między Azją

⁶ Ibidem, s. 6.

i Europą. Napędzany jest ciężkim olejem napędowym IFO 380, używanym zwykle w kontenerowcach i jednostka warta 2000 zł pozwala na przepłynięcie statkowi Marco Polo zaledwie 50 km. Dlatego megafrachtowce mogą pomieścić do 16 tys. ton paliwa. Oznacza to, że jedno tankowanie do pełna kosztuje ponad 30 mln zł”.

Pod pokładem kontenery zabezpieczone są szynami prowadzącymi. Na pokładzie są ze sobą połączone specjalnymi ryglami. Najcięższe kontenery stoją najniżej, gdzie są najmniej narażone na kołysanie statku. Kontenery zawierające niebezpieczne towary stoją możliwie daleko od kajut i maszynowni. Przeważnie lokuje się je na dziobie. W ten sposób można je szybko wyrzucić za burtę w sytuacji zagrożenia (pożaru, wydzielania się trujących substancji, itp.).

Jeżeli chodzi o przewóz kontenerów transportem kolejowym, to przedstawia się on następująco:

- maksymalny załadunek – 187 546 t,
- 18 000 kontenerów x 28 t (waga kontenera 20-stopowego) = 504 000 t,
- 504 000 t: 2000 t (siła na haku jednego pociągu) = 252 pociągów kolejowych.

Dla przykładu stacja kolejowa w Tarnowskich Górach uruchamia dobowo średnio 140 pociągów. Reasumując wyliczenia, należy wskazać, że dla rozładunku kontenerowca Marco Polo stacja np. Gdyni lub Gdańska potrzebowałaby 1,5 doby.

W obecnych czasach armatorzy w szybkim tempie chcą zwiększyć ilość frachtową, a zatem zaczynają ze sobą walczyć. Przykładem takim jest największy kontenerowiec globu (19 000 TEU), który powstał na zamówienie China Shipping Container Lines (CSCL), a w listopadzie 2016 r. ma zostać oddany do użytku. Olbrzym zdeklasuje dotychczasowych rekordzistów: Majestic Maersk, Maersk Mc-Kinney Maller, Mary Maersk i Marie Maersk (18 270 TEU).

Chiński armator nie zaprzestanie jednak na jednym egzemplarzu nowego giganta. Jednocześnie z nim w Hyundai Heavy Industries powstają następne cztery kontenerowce o takich samych parametrach. Ich długość to 400 m, wysokość 30,5 m, a szerokość 58,6 m. Statki te będą napędzane elektronicznie nastawnym sercem o mocy 77 200 koni mechanicznych. Szczególna budowa nadrzędnego silnika pozwoli zmniejszyć zużycie paliwa, ograniczyć hałas, drgania oraz produkcję dwutlenku węgla. Oddanie czterech statków przewiduje się do końca 2016 r.⁷

Analizując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, wskazać należy na pozytywne prognozy dla światowego i polskiego rynku przewozów kontenerowych obsługiwanych w portach morskich. Wieloaspektowy ogląd tych kwestii potwierdza znaczący potencjał wzrostu, który wynika z wciąż istniejących dużych różnic rozwojowych pomiędzy gospodarkami Polski i krajów Europy Zachodniej. Zakładając jednak, że proces niwelacji różnic, który od lat obserwowany jest w tym układzie, będzie postępować, można być przekonanym o konieczności wzrostu wymiany handlowej obsługiwanej technologią kontenerową. Tendencję tę wzmacniać będzie dodatkowo wpływ czynników globalnych, związanych z dalszym rozwojem światowych centrów

⁷ <http://transport-kontenerow.pl/najogromniejszy-kontenerowiec-globu> (dostęp: 14.01.2016).

produkcji (m.in. Chiny, Indie, Korea Południowa) i wynikających z tego potrzeb transportowych.

Bibliografia

- ASX – Alphaliner, <http://www.alphaliner.com/top100/index.php> (dostęp: 8.05.2016).
- Funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju rynku przewozów kontenerowych w Polsce do roku 2015 dla Balticon SA*, Gdynia 2010.
- G o ł e m b s k a E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- <http://transport-kontenerow.pl/najogromniejszy-kontenerowiec-globu> (dostęp: 14.01.2016).
- M a t c z a k M., *The Baltic Container Outlook 2009*, Actia Forum Ltd., Gdynia 2010.
- N e i d e r J., *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Transport i spedycja: podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*. [Aut.]: M. Stajniak i in., Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.

* * *

ІРИНА БАРДУС*

Психолого-педагогічні аспекти розвитку особистості майбутнього інженера-педагога в умовах фундаменталізації освіти

PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS OF PERSONALITY DEVELOPMENT OF FUTURE ENGINEER-PEDAGOGUE IN THE CONDITIONS OF TEACHER EDUCATION FUNDAMENTALIZATION

Deals with the analysis of recent trends regarding fundamentalization of professional training in the field of computer technology in terms of higher education. Theoretically grounded and determined psychological and pedagogical conditions for the development of future engineer-pedagogue in terms education fundamentalization.

Keywords: fundamentalization, psychological and pedagogical conditions, educational motivation, interdisciplinary communication, computer technology, engineer-pedagogue

В сучасних соціально-економічних умовах професійна підготовка майбутніх інженерів-педагогів комп'ютерного профілю набуває нового змісту: швидка зміна технологій, яка викликає моральне старіння обладнання, вимагає від фахівця якісної фундаментальної підготовки і здатності швидко освоювати нові технології. Це призводить до зростання цінності творчої неалгоритмічної діяльності і попиту на фахівців, здатних цю діяльність здійснювати. Проте, за традиційної системи підготовки, яка передбачає переважно декларативне подання навчального матеріалу технічних дисциплін і репродуктивну навчально-пізнавальну діяльність студентів, сформувати навички продуктивної творчої діяльності у майбутніх фахівців є проблемою, що може бути розв'язана шляхом фундаменталізації змісту технічних дисциплін на основі універсальних філософських, математичних та природничо-наукових законів і категорій.

Фундаменталізація освіти є закономірною, оскільки сьогодні, за швидкої зміни соціально-економічних та інформаційно-технологічних умов, майбутнім фахівцям у галузі комп'ютерних технологій необхідні методологічні та системоутворюючі знання, інваріантні елементи людської культури, що зберігають свою значимість протягом всього життя, що роблять їх мобільними і затребуваними на ринку праці.

* К.п.н., доцент, Бердянський Державний Педагогічний Університет, Україна.

В рамках гуманістичної парадигми, заснованої на теоретичних положеннях гуманної педагогіки і гуманітарної методології, яка передбачає звернення дослідника до внутрішнього стану і досвіду людини, фундаменталізація освіти набуває нового значення. На наш погляд, фундаменталізація освіти сьогодні – це активна діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка спрямована як на фундаменталізацію змісту освіти, так і на гуманізацію освітнього процесу. Поєднання цих двох напрямків дозволяє забезпечити фундаменталізацію освіти відповідно до гуманістичної парадигми.

Відповідно до гуманістичної парадигми людська особистість стає пріоритетною в освіті, формування і розвиток якої є головною цінністю і найважливішим результатом освіти. Тому в центрі сучасного освітнього процесу знаходиться студент – активний суб'єкт, який отримує освіту у формі „особистісного знання”, що формує власний інтелект і володіє потребою в саморозвитку. Створення різноманітних можливостей для набуття людиною справді фундаментальних особистісно значущих знань і формування готовності застосувати ці знання у своїй професійній діяльності є одним із головних завдань сучасної системи освіти.

Спрямованість на фундаменталізацію освіти припускає, що майбутній фахівець у процесі навчання зможе одержати необхідні фундаментальні базові знання, сформовані в єдину світоглядну наукову систему на основі сучасних уявлень про науку та її методи. Даний підхід дозволить одержувати необхідні знання не тільки з обраної спеціальності, а й з усього комплексу пов'язаних з нею наук, включаючи природничо-наукові та гуманітарні знання, що формують не тільки професійні навички, алей особистісні потреби, відповідальність фахівця перед наукою й людством [10].

Фундаменталізація освіти зумовлюється спрямованістю системи освіти на створення цільного, узагальнюючого знання, яке було б ядром всіх отриманих студентом знань, що поєднувало б одержувані в процесі навчання знання в єдину світоглядну систему на базі сучасної методології.

Найбільш ефективною для розв'язання даного завдання є професійна підготовка фахівців, що базується на єдності фундаментальності й професійної спрямованості навчання. Принцип професійної спрямованості навчання є найважливішим для вищої школи, тому що вища школа завжди була, є й найближчим часом буде професійною за своєю суттю та призначенням. У зв'язку із цим, професійна підготовка майбутніх інженерів-педагогів комп'ютерного профілю має бути орієнтована на розвиток внутрішніх резервів і механізмів самовдосконалення людини в освітній діяльності: мотивації досягнень, саморозвитку, творчості, пріоритету духовно-моральних цінностей і цілей розвитку особистості, переважно орієнтованих на високий рівень професіоналізму й професійних досягнень.

Велику роль в цьому можуть відіграти курси, щомісять найбільш фундаментальні знання, які є базою для формування загальної та професійної

культури, швидкої адаптації до нових професій, спеціальностей та спеціалізацій [10].

Розв'язання проблеми досягнення високої якості вищої освіти полягає в розумінні навчання як особистісно опосередкованої взаємодії студента з усіма елементами навчального процесу як системи. Тому вагомою передумовою досягнення позначеної мети є створення таких психолого-педагогічних умов, в яких студент має можливість зайняти активну особистісну позицію й повною мірою розкритися як суб'єкт навчальної діяльності.

Проте, як показали наші дослідження [1], у студентів виникають сумніви в доцільності якісного вивчення фундаментальних дисциплін, таких як: математика, фізика, інформатика, та застосування набутих знань у подальшій підготовці та професійній діяльності. У зв'язку з чим, навчання перелічених дисциплін майбутніх інженерів-педагогів необхідно скерувати на розвиток професійної спрямованості особистості, гармонійне поєднання теоретичної і практичної підготовки студентів до фахової діяльності [1]. Тому набуває актуальності проблема визначення таких психолого-педагогічних вимог навчання фундаментальних, які б сприяли підвищенню їх професійної спрямованості та розвитку фахових якостей особистості студентів.

Як показує практика, навчання, а як наслідок, і розвиток професійних якостей майбутнього фахівця не є ефективними за відсутності в студентів інтересу до навчальної дисципліни. Це пов'язано з тим, що вони не можуть самостійно провести зв'язки між змістом програмного навчального матеріалу та майбутньою професією; студенти або не задоволені якістю викладання, або для них становлять певні труднощі оволодіння фізикою, або відсутня зацікавленість через негативні стосунки з викладачем. Інтерес нерозривно пов'язаний з мотиваційною сферою особистості.

Проведені нами дослідження рівня професійної спрямованості навчання студентів інженерно-педагогічних спеціальностей комп'ютерного профілю [1] свідчать про те, що майбутні фахівці прагнуть до опанування обраною професією, отримувана спеціальність їм подобається, вони мають бажання в перспективі працювати і далі вдосконалюватися. Тому ми вважаємо, що одним із завдань навчання фундаментальних дисциплін є формування таких мотивів, які надають навчальній діяльності студента особистісний зміст. Такі мотиви можуть бути пов'язані з професійною мотивацією, бо процес професійного самовизначення, як зазначає Л. Божович, полягає не лише в спрямованості на вибір конкретної професії, але й у знаходженні внутрішніх, психологічних підстав такого вибору [3].

Обравши свою майбутню професію, важливо, щоб студент не просто вмів учитися самостійно, а спрямовував свою творчу пізнавальну активність на життєве самовизначення й професійне самоствердження. Одним із найважливіших факторів успішного навчання є пізнавальна мотивація, інтерес до професії та її опанування. Висока позитивна мотивація може відігравати

роль компенсаторного фактора за умови недостатньо високого рівня розвитку спеціальних здібностей чи прогалин у необхідних знаннях, уміннях і навичках студента. У зворотному ж напрямку такої компенсаторної залежності не спостерігається [9].

Це означає, що ніякий високий рівень інтелектуальних здібностей студента не може компенсувати його низьку навчальну мотивацію та безпосередньо сприяти успішній навчально-професійній діяльності. Усвідомлення вагомого значення мотивації для пізнавальної діяльності призвело до формулювання принципу мотиваційного забезпечення навчального процесу [6].

Тому першою психолого-педагогічною умовою фундаменталізації професійної підготовки майбутніх інженерів-педагогів комп'ютерного профілю ми визначили формування позитивної навчальної мотивації студентів. Формування пізнавальних інтересів до вивчення фундаментальних дисциплін, на нашу думку, доцільно проводити шляхом використання на всіх етапах навчання великої кількості прикладів, застосування основних явищ, понять, законів, теорій демонстрацією їх прояву в приладах і механізмах, що використовуються у виробничій діяльності інженера-педагога комп'ютерного профілю, застосовувати інформаційні технології, моделювати педагогічні ситуації, використанням міжпредметних зв'язків.

Низький рівень навчальної мотивації пов'язаний із недостатнім розумінням студентами ролі фізики й математики як базових наук в розвитку комп'ютерної техніки, і, як наслідок, у процесі підготовки інженерів-педагогів комп'ютерного профілю.

Тому, на нашу думку, основою підвищення навчальної мотивації та отримання нового знання має бути міждисциплінарний зв'язок, який ілюструє застосування фундаментальних законів і явищ при розробці комп'ютерної техніки та побудові комп'ютерних мереж – друга психолого-педагогічна умова фундаменталізації професійної підготовки фахівців.

Під міжпредметними зв'язками в педагогічній літературі розуміють дидактичні умови, що забезпечують послідовне відображення в змісті природничо-наукових дисциплін об'єктивних взаємозв'язків, що діють у природі. Ці взаємозв'язки виявляються як в основних теоріях, так і в науково-дослідних методах [11].

Ми вважаємо, що міжпредметні зв'язки є дидактичною умовою вдосконалення навчання фундаментальних дисциплін майбутніх інженерів-педагогів комп'ютерного профілю, оскільки дають можливість систематизувати й узагальнювати знання студентів із суміжних навчальних дисциплін, сприяють формуванню в них цілісного уявлення про професію, вони дозволяють удосконалювати зміст навчальних предметів, встановлюючи зв'язок основ наук з майбутньою професійною діяльністю, зменшують дублювання матеріалу, що вивчається в різних дисциплінах.

При підготовці інженерів-педагогів основними напрямками, за якими необхідно проводити та удосконалювати роботу зі встановлення міжпредметних зв'язків, є: базування матеріалу на отриманих знаннях з інших дисциплін; використання математичного апарату при розв'язанні інженерно-технічних і практичних завдань, включаючи комп'ютерні засоби для розрахунків; роз'яснення сутності різних технологічних процесів для поглибленого вивчення матеріалу й виробничих процесів [2].

Вивчення передового досвіду та дослідження [2] показали, що міжпредметні зв'язки повинні мати певну дидактичну спрямованість, яка полягає в тому, аби шляхом глибокого педагогічного аналізу змісту навчання встановити, які зв'язки між дисциплінами чи їх темами є найбільш істотними. Міжпредметні зв'язки забезпечують упорядкованість, систематичність та широке узагальнення знань, спрямованість на конкретну професію. Зміст курсів фізики, математики та інформатики повинен відігравати роль фундаментальної бази, без якої неможлива успішна діяльність інженера-педагога будь-якого профілю.

Інтеграцію змісту фундаментальних та професійно орієнтованих навчальних дисциплін ми здійснили шляхом міжпредметних зв'язків за видами і функціями діяльності інженера-педагога. При вивченні фундаментальних і професійно орієнтованих навчальних дисциплін можна виділити знання та вміння, необхідні для виконання технологічної, проектної, науково-дослідної, аналітичної видів навчальної діяльності, що відповідає професійній діяльності інженера-педагога комп'ютерного профілю [1].

Визначення міжпредметних зв'язків за функціями діяльності (дидактичною, розвивально-виховною, методологічною, проектувальною, дослідницькою, організаційно-управлінською, виробничо-технологічною) інженера-педагога [1] дозволило уточнити форми, методи та засоби навчання, за допомогою яких буде відбуватися залучення студентів до перелічених вище видів діяльності.

Наступною педагогічною умовою фундаменталізації професійної підготовки майбутніх інженерів-педагогів ми визначили залучення студентів до діяльності, що відповідає майбутньому фаху. Щоб студент засвоїв певний обсяг знань, йому необхідно включитися в діяльність, адекватну тій, яку він буде виконувати у професійній сфері. Відомими науковцями Р. Горбатуком, Е. Зеєром та О. Коваленко доведено доцільність застосування частково-пошукового, проблемного та методу проектів при підготовці інженерів-педагогів комп'ютерного профілю під час лекційних, практичних, лабораторних занять та організації самостійної роботи студентів.

Застосування технології проектів у навчальному процесі, на їх думку, сприяє підвищенню якості знань відповідно до загальноприйнятих вимог стандартів і більш високого рівня компетентностей майбутніх інженерів-педагогів, оскільки вона націлена на підготовку молоді до життя в інфор-

маційному суспільстві, коли особливо потрібні вміння самостійно добувати необхідну інформацію та користуватися нею [4].

Метод проектів як засіб навчання є досить вивченим у педагогіці. Говорячи про метод проектів, мають на увазі спосіб досягнення дидактичної мети через детальну розробку проблеми (технології), яка повинна завершитися цілком реальним, відчутним практичним результатом, оформленим тим або іншим способом [7].

Отже, метод проектів завжди припускає розв'язання якоїсь проблеми. Розв'язок проблеми передбачає, з одного боку, використання сукупності різноманітних методів, засобів навчання, а з іншого, – необхідність інтегрування знань, умінь з їх застосування з різних галузей науки, техніки, технології. Основна мета методу проектів при підготовці майбутніх інженерів-педагогів комп'ютерного профілю з фундаментальних наук – інтегрувати підготовку з різних навчальних дисциплін для встановлення міцніших міжпредметних зв'язків, а також для тіснішої взаємодії теорії з практикою.

Ми погоджуємося з думкою Р. Горбатюка про те, що застосування методу проектів у навчально-виховному процесі відіграє важливу роль, оскільки розвиває в майбутніх інженерів-педагогів основні види мислення, творчі здібності, прагнення самому створити, усвідомити себе творцем під час роботи з різним програмним забезпеченням, технологічними системами тощо. У фахівців такого спрямування виробляються професійні компетенції щодо аналізу різних ситуацій (екологічних, економічних, технологічних), здатність оцінювати ідеї з урахуванням реальних потреб, матеріальних можливостей, а також формуються вміння вибирати найбільш економічний і технологічний спосіб виготовлення об'єкта проектної діяльності [4].

Застосування методу проектів при підготовці з фундаментальних дисциплін студентів інженерно-педагогічних спеціальностей комп'ютерного профілю дозволяє вирішити такі дидактичні завдання: актуалізувати міжпредметні зв'язки; більш повно реалізувати взаємозв'язок теорії і практики в навчальній діяльності; підвищити рівень засвоєння студентами знань і умінь; підвищити активність студентів як суб'єктів освітнього процесу, посилити роль самоосвіти, самонавчання, саморозвитку; цілеспрямовано формувати інженерно-педагогічне мислення, професійну спрямованість особистості студентів [8].

Четвертою педагогічною умовою фундаменталізації професійної підготовки майбутніх інженерів-педагогів ми визначили використання інформаційних технологій.

Умови роботи з комп'ютерною технікою спонукають студентів до активної і напруженої діяльності, оскільки вони усвідомлюють можливість контролю викладачем, а також самоконтролю завдяки порівнянню та узагальненню матеріалу, що вивчається. Проведення самоконтролю допомагає

студентам не лише корегувати свою відповідь, але й виправити зроблені ними помилки та значно розширити пам'ять завдяки перегляду матеріалу на екрані дисплея. Крім того, при використанні комп'ютерів поліпшується сприйняття навчального матеріалу за рахунок різних їх дидактичних можливостей: наочності, підкреслювання, обертання, кольорового зображення тощо. Особливість процесу навчання за допомогою комп'ютерної техніки викликає інтерес до навчання і сприяє активізації та зосередженню уваги студентів на предметі. Цьому сприяють також діалогова форма роботи, безперервний контроль і негайне підкріплення відповіді.

Процес навчання у вищих навчальних закладах нерозривно пов'язаний з використанням креслень, графіків, діаграм, формул, що дозволяє подавати інформацію в ущільненому вигляді. Це сприяє розвитку високого рівня абстракції у студентів. Дидактичні можливості сучасної комп'ютерної техніки щодо зображення графічної інформації дозволяють демонстрацію конкретних предметів замінити схематичними або символічними зображеннями, використовувати наочність як спосіб абстрагування та формування проблемних ситуацій. Крім того, комп'ютер створює умови для переходу на більш високий рівень інтелектуальної праці, бо чим більше автоматизується в машинних процесах діяльність людини, тим більше підвищується її психологічний рівень і вона може краще проявити свої творчі здібності.

На думку багатьох науковців підвищити ефективність навчання студентів можна та доцільно завдяки використанню мультимедіа-візуалізації презентаційного характеру, організації мультимедійних лекцій. Як зазначає В. Заболотний, „наявність гіперпосилань, комп'ютерних динамічних анімацій, історичної довідки, фрагментів відеодемонстрацій натурального експерименту та комп'ютерних моделей забезпечує збільшення обсягу навчального матеріалу та щільність його подання під час лекційного заняття” [5].

Крім того, значною перевагою комп'ютерів порівняно з іншими технічними засобами є можливість індивідуального навчання. За традиційних форм навчання викладач не може враховувати всі індивідуальні особливості студентів і орієнтує навчальний процес на середнього студента з точки зору не лише його успішності, але й рівня психологічних характеристик. На підставі реальних даних викладач отримує відповідну інформацію про витрати часу студентів на розв'язання поставлених перед ними завдань.

При розв'язуванні задач, на нашу думку, доцільно використовувати електронні посібники як тренажери та різноманітні системи комп'ютерної математики для моделювання фізичних явищ і здійснення складних розрахунків. Безперечно ефективність використання ЕОМ також при здійсненні поточного і проміжного контролю знань студентів, оскільки вона значно спрощує розробку алгоритму навчання та допомагає викладачеві проводити ці форми контролю.

Отже, психолого-педагогічними умовами фундаменталізації професійної підготовки студентів інженерно-педагогічних спеціальностей комп'ютерного профілю мають бути: створення позитивної навчальної мотивації до вивчення фундаментальних дисциплін; використання міжпредметних зв'язків за функціями та видами діяльності інженера-педагога комп'ютерного профілю; залучення студентів до діяльності, яка відповідає професійній діяльності інженера-педагога; використання інформаційних технологій у навчальному процесі. Дотримання перелічених психолого-педагогічних умов під час професійної підготовки майбутніх фахівців сприятиме вихованню у них гнучкого й багатогранного наукового мислення, різних способів сприйняття дійсності, формуванню внутрішньої потреби в самореалізації й самоосвіті протягом усього життя.

Бібліографія

- [1] Бардус І.О. Професійно орієнтоване навчання фізики студентів інженерно-педагогічних спеціальностей комп'ютерного профілю : дис. канд. пед. наук: 13.00.02 „Теорія і методика навчання (фізика)” / Бардус Ірина Олександрівна. – Бердянськ: Бердянський державний педагогічний університет, 2012. – 258 с.
- [2] Бессараб В.Ф. Особенности формирования личности инженера-педагога в техническом вузе / В.Ф. Бессараб, Г.Н. Неустроев. – Челябинск : ЮУНОЦ РАО, 2000. – 140 с.
- [3] Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте: [психолог. исследование] / Л.И. Божович. – М.: Просвещение, 1968. – 464 с.
- [4] Горбатюк Р.М. Система професійної підготовки майбутніх фахівців інженерно-педагогічного профілю: [монографія] / Р.М. Горбатюк. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2009. – 400 с.
- [5] Заболотний В.Ф. Дидактичні засади застосування мультимедіа у формуванні методичної компетентності майбутніх учителів фізики : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.02 „Теорія та методика навчання (фізика)” / Заболотний Володимир Федорович. – К., 2010. – 39 с.
- [6] Зеер Є.Ф. Психология профессий / Э.Ф. Зеер. – М.: Мир, 2006. – С. 32.
- [7] Новые педагогические и информационные технологии в системе образования : учебн. пособие [для студ. пед. вузов и системы повыш. квалиф. пед. кадров] / Под ред. Е.С. Полат. – М.: Академия, 2002. – 272 с.
- [8] Полат Е.С. Метод проектов на уроках иностранного языка / Е.С. Полат // Иностранные языки в школе. – 2000. – № 2. – С. 3–10.
- [9] Реан А.А. Бордовская Н.В., Розум С.И., Психология и педагогика / А.А. Реан, Н. В. Бордовская, С.И. Розум. – СПб.: Питер, 2002. – 432 с.
- [10] Семеріков С.О. Фундаменталізація навчання інформатичних дисциплін у вищій школі: Монографія / Науковий редактор академік АПН України, д.пед.н., проф. М.І. Жалдак. – Кривий Ріг: Мінерал; К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2009. – 340 с.: іл. – Бібліогр.: с. 284–339.
- [11] Федорова В.Н., Кирюшкин Д.М. Межпредметные связи на материале естественнонаучных дисциплин средней школы / В.Н. Федорова, Д.М. Кирюшкин. – М.: Педагогика, 1972. – 152 с.

Юлія О. ЯРОВА*
ЛІНА П. АРТЕМЕНКО**

Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи

THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY
UNDER THE CONDITIONS OF CRISIS

The mechanism of management of enterprise economic security in crisis conditions, certain essence of crisis and crisis process are examined in the article. The review of the theoretical approaches is conducted near determination of concept „management of enterprise economic security” by different authors. Considerable attention is spared by theoretical position of management of enterprise safety in the conditions of environment instability and to their use in control system by safety. The types of industrial enterprises development are considered in the context of types of difficult systems safety. Set tasks that stand before the system of providing of economic security of enterprise in the conditions of crisis, management mechanism of enterprise economic security in crisis situations are offered.

Keywords: economic security of enterprise, crisis, anticrisis management, management mechanism of enterprise economic security

Об’єктивна необхідність формування економічної безпеки українських промислових підприємств викликана рядом проблем, що безпосередньо пов’язані з непередбаченими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі – зростанням динамічності конкурентного середовища, нестабільністю фінансової системи, ресурсних та споживчих ринків, мінливістю суспільних та політичних орієнтирів розвитку. Рішення цих проблем полягає, насамперед, у формуванні та використанні ефективних механізмів і методів управління, які відповідають вимогам забезпечення безпеки підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз. Ці причини зумовлюють необхідність вирішення сукупності завдань щодо оцінювання та раціонального вибору технологій управління економічною безпекою машинобудівних підприємств.

* Магістр, Національний технічний університет України „Київський політехнічний інститут”, Україна.

** К. е. н., доцент, Національний технічний університет України „Київський політехнічний інститут”, Україна.

Широкому спектру проблем економічної безпеки підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених-економістів, як: В. Вітлінський, В. Геєць, Я. Жаліло, В. Забродський, Г. Клейнер, Т. Клебанова, М. Кизим, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, В. Пономаренко, Л. Шемаєва. Результати досліджень створюють певний методологічний базис управління економічною безпекою вітчизняних підприємств.

Криза є невідворотним явищем будь-якого сучасного ринку, відображає об'єктивні процеси структурної перебудови господарства. Кризовий процес – це розвиток, який впливає на налагоджену структуру зв'язків. Природа кризових явищ і сьогодні залишається у полі зору теоретичних проблем, серед дослідників не існує єдиного погляду на неї. Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Вона має руйнівний характер, призводить до деформації соціально-економічних відносин, пропорцій у структурі потенціалу підприємства [1]. Разом з тим, низка дослідників стверджує, що криза має оздоровчий характер, стимулює процеси оновлення основного капіталу та пошук шляхів і резервів зменшення витрат, стабілізації доходів тощо.

Розглянемо теоретичні підходи щодо визначення поняття „управління економічною безпекою підприємства” різними авторами (табл. 1).

Процес управління економічною безпекою підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення підприємством стану економічної безпеки, тобто такого стану, в якому ймовірність негативних змін під впливом середовища є прийнятною.

Механізм управління економічною безпекою підприємства доцільно розділити на такий, що забезпечує попереджуючий вплив, та механізм антикризового управління. Відповідно до такого підходу можна виділити його мету, завдання, методи та функції [2].

Попереджуючим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події. Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події. Попереджуюче управління економічною безпекою підприємства доцільно здійснювати через асоціації підприємців. Антикризове ж управління економічною безпекою підприємства здійснюється окремим суб'єктом підприємництва.

Т а б л и ц я 1

*Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення поняття
„управління економічною безпекою підприємства”*

Автор	Визначення „Управління економічною безпекою підприємства”	Підхід
Драга А.А. [3, с. 123]	Захищеність життєво-важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігати стабільність при функціонуванні та розвитку підприємства відповідно до його статутних цілей.	Інформаційний
Бандука О.М., Духов В.Е., Петрова К.Я., Червяков І.М. [4, с. 18]	Спроможність економічної системи чинити опір загрозам, що можуть призвести до її руйнації або зашкодити досягненню цілей, при цьому предметом економічної безпеки є управління економічними ризиками.	Аналізу управління ризиками
Фоміна М.В. [5, с. 11]	Таке управління, при якому найбільш ефективно використовуються ресурси з метою ліквідації загроз та забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах.	Ресурсно-функціональний
Олейников Є.А. [6, с. 138]	Управління, при якому найбільш ефективно використовуються корпоративні ресурси для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому.	
Білоусова І.А. [7, с. 17]	Передбачає збалансований безупинний і сталий розвиток, що досягається за використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне використання їх для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні й у майбутньому.	
Ільяшенко С.Н. [8, с. 12], Кузенко Т.Б. [9, с. 12]	Управління з ефективним використанням ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.	
Покропивний С.Ф. [10, с. 36]	Це не тільки управління з використанням корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).	

Автор	Визначення „Управління економічною безпекою підприємства”	Підхід
Грунин О.А. [11, с. 26]	Таке управління господарчого суб’єкта, в якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику.	Ресурсно-функціональний
Экономическая безопасность: [энциклопедия] [12, с. 445] Иванов А.Р., Шлыков В.А. [13, с. 45]	Управління щодо захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей. Управління економічною безпекою підприємства – це управління щодо захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз.	Захисту інтересів підприємства
Забродский В.А., Кизим Н.А. [14, с. 5]	Сукупність чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливість зростання, забезпечення економічних інтересів і таке інше.	Суб’єктивно-об’єктивний
Кириенко А.В. и др. [15, с. 10]	Управління оптимальним для підприємства рівнем використання його економічного потенціалу, за якого існуючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.	Розвитку потенціалу підприємства
Основи управління [16, с. 9]	Таке управління, що повинно здійснюватися як в організаційному, так і в оперативному змістах та підвищувати адаптованість підприємства до умов оточуючого середовища.	Організаційний
Гнилицька Л.В. [17, с. 16]	Здатність суб’єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов’язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою збільшення вартості його капіталу.	Системно-діяльнісний
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [18, с. 87]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов’язаних з ним суб’єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.	Узагальнюючий (системний)

Джерело: [3–18].

Забезпечення виживання підприємства у перспективі вимагає розгляду кризового стану як об’єкту управління. *Завданням антикризового управлін-*

ня є вплив на проблеми, а також на окремі чинники, що призводять до появи кризових явищ і процесів, на усі прояви загострення протиріч. Будь-яке управління має бути антикризовим.

Процеси та технології антикризового управління характеризуються наступними ознаками:

- мобільність та динамічність використання ресурсів, реалізації інноваційних програм;
- використання програмно-цільового підходу у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- посилення чинника часу у процесі управління;
- оцінка наслідків за кожним з можливих до прийняття управлінських рішень тощо [19].

Розроблені теоретичні положення дозволяють проводити діагностику можливостей інноваційного розвитку підприємств при управлінні безпекою (табл. 2).

Т а б л и ц я 2

Теоретичні положення управління безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища

Теоретичні положення	Використання в системі управління безпекою
Тип розвитку підприємства визначається параметрами його безпеки та характеристиками найбільш значних факторів ризику	Розробка загальної і функціональних стратегій розвитку, визначення виду інновацій, доступних до реалізації на даний час, що не порушують економічну безпеку підприємства
Забезпечення безпеки при реалізації інноваційних стратегій пов'язано з пошуком компромісу між рівнем статичної і динамічної безпеки підприємства	Вбір форм і моделей реалізації інноваційних стратегій, формування програми інноваційного розвитку та інвестиційного портфелю. Узгодження грошових потоків інноваційних проєктів у системі показників ефективності
Управління безпекою пов'язано з оптимізацією витрат на досягнення цілей інноваційного розвитку	Вибір превентивних методів, механізмів елімінування ризикових ситуацій і локалізації їх наслідків, які перешкоджають реалізації інноваційних проєктів

Д ж е р е л о: Складено на основі [20].

Типи розвитку підприємств в контексті видів безпеки складних систем наведено в таблиці 3. В результаті дослідження стратегій підприємств-лідерів, порівняння з положеннями загальної теорії систем, принципами забезпечення економічної безпеки та заходами реагування на зміни зовнішнього середовища виявлено, що тип розвитку підприємств визначається видом його безпеки, що відображається в динаміці економічних показників. Кожному типу розвитку властиві специфічні фактори ризику, що зумовлюють особливості системи управління ними. Вибір стратегії розвитку є функцією від параметрів безпеки, що формують межі, в яких підприємство зберігає економічну цілісність в процесі реалізації обраної стратегії з урахуванням нових факторів ризику.

Типи розвитку промислових підприємств в контексті видів безпеки складних систем

Тип розвитку підприємства	Основні процеси приросту вартості	Вид безпеки та характерні показники	Характеристика факторів ризику підприємства
Обмежений перспективний розвиток	Операційні	Фінансова безпека в короткостроковому періоді (показники ліквідності, платоспроможності)	Ендогенні фактори, визнані помилками при розробці базової конкурентної і функціональної стратегій підприємства
	Операційні	Фінансова безпека в довгостроковому періоді (структура капіталу, джерела формування для забезпечення запасами та витратами)	
Просте відтворення	Інвестиційні	Статична економічна безпека (показники стійкості тренда кінцевих результатів діяльності)	Ендогенні фактори ризику, пов'язані зі зміною внутрішньо фірмових стандартів, опором персоналу до змін. Екзогенні фактори інвестиційних рішень довгострокового характеру
Розширене відтворення	Інвестиційно-адаптаційні	Динамічна економічна безпека (характеристики показників зміни ресурсного потенціалу, економічної доданої вартості, інтегрального рівня безпеки підприємства)	Екзогенні фактори, обумовлені специфікою інноваційних процесів і довгостроковими рішеннями
Інтенсивний розвиток	Адаптаційно-інвестиційні		
Стійкий розвиток	Адаптаційно-інноваційні	Збалансована стійка безпека (параметри економічного потенціалу, частка ринку та конкурентоспроможності підприємства та окремих господарських одиниць)	
Інноваційний розвиток			

Джерело: Складено на основі [20].

Побудову структури механізму управління у системі економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі функціонально-ресурсного підходу що дозволить: розпізнавати загрози, визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосовувати метод адаптації або вичікування. Загальна схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства наведена на рисунку 1.



Джерело: Удосконалено на основі [21].

Рис. 1. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства

Керівництвом підприємства визначаються стратегічні питання, що стосуються управління економічною безпекою підприємства. На основі цього обирається базова стратегія. Надалі визначається мета створення нового функціонального підрозділу – служби безпеки підприємства, який для виконання головних своїх функцій залучає, за необхідністю, існуючі відділи. Служба економічної безпеки підприємства здійснює управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Для забезпечення дієвості запропонованого механізму, необхідно запровадити систему моніторингу економічної безпеки підприємства, що дасть можливість: забезпечити керівництво своєчасною і достовірною інформацією про економічний стан; діагностувати і попередити небезпечні, деструктивні ситуації у діяльності підприємства для їх швидкого і ефективного попередження, локалізації і ліквідації; сформулювати ключові показники ефективності управління; забезпечити безперебійну і взаємовигідну дію всіх підрозділів підприємства.

Особливо важливим є розроблення в умовах кожного підприємства механізму забезпечення економічної безпеки відповідно до обставин та послідовності дій.

Механізм управління економічною безпекою підприємства в кризових ситуаціях можна представити наступним чином:

- 1) визначення економічних інтересів підприємства як соціально-економічної системи;
- 2) діагностика протиріч інтересів підприємства та зовнішнього середовища;
- 3) узгодження інтересів, оцінювання можливості їхнього задоволення;
- 4) розроблення механізму захисту економічних інтересів (конкретизація об'єктів, суб'єктів, визначення показників, організаційних форм реалізації механізму) [22, с. 162];
- 5) моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ з метою визначення ймовірності виникнення та реалізації загроз;
- 6) оцінювання економічної безпеки в загальному вигляді та у розрізі основних функціональних сфер;
- 7) ідентифікація виникнення кризи у її виявах за його ознаками як результат реалізації певної загрози;
- 8) застосування інструментів антикризового управління економічною безпекою підприємства;
- 9) удосконалення управління економічною безпекою за результатами протидії та ліквідації наслідків;
- 10) продовження спіралі розвитку механізму забезпечення економічної безпеки.

Висновки

Загальна концепція функціонування запропонованого механізму управління економічною безпекою підприємства припускає створення системи, що забезпечує розпізнавання загроз, прогнозування їх наслідків, визначення методів локалізації та подання інформації у загальну систему управління, де приймаються оперативні рішення по усуненню загроз, або коректуються стратегічні цілі підприємства.

Ефективність сучасних підприємств визначається стратегіями, спрямованими на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не тільки до пристосування. При цьому активна адаптація є процесом, що створює приріст вартості підприємства. Адаптаційно-інноваційні процеси, що характеризують вищі рівні забезпечення безпеки, передбачають стимулювання необхідних змін.

Застосування запропонованого механізму потребує створення системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволяє забезпечити адекватне інформаційне забезпечення діяльності механізму з урахуванням не лише зовнішнього, але й внутрішнього середовища.

Бібліографія

- [1] Суть і причини виникнення кризових ситуацій: [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14517/>.
- [2] Григорук С.С. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах глобальних трансформацій / С.С. Григорук // Україна в системі міжнародних відносин в умовах глобалізації: наук.-практ. конф.: тези доп., 9 лют. 2005 р., Київ, Європ. у-т, 2005. – С. 70–72.
- [3] Вектор інвестицій як інструмент регулювання економічної безпеки підприємства: [зб. наук. праць] / Драга А.А. – 2004. – № 5. – С. 132–134.
- [4] Основи економічної безпеки: [підручник] / Бандука О.М., Духов В.Е., Петрова К.Я., Червяков І.М. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
- [5] Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: [монографія] / М.В. Фоміна. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 140 с.
- [6] Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Под редакцией Е.А. Олейникова. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1997. – 288 с.
- [7] Білоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки : [монографія] / І.А. Білоусова. – Київ: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
- [8] Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21) – С. 12–19.
- [9] Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 / Т.Б. Кузенко. – Київ, 2004. – 18 с.
- [10] Економіка підприємства: [підручник – 2-ге вид., перероб та доп.] / Під заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Київ: КНЕУ, 2000. – 528 с.
- [11] Грунин О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Изд-во „Питер”, 2002. – 160 с.
- [12] Экономическая безопасность: [энциклопедия] / А.Г. Шаваев, А.Т. Багаутдинов и др. – М.: Правовое просвещение, 2001. – 512 с.

- [13] Иванов А.Р. Экономическая безопасность предприятия / А.Р. Иванов, В.А. Шлыков. – М.: Видав-центр, 1995. – 265 с.
- [14] Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-правовых систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
- [15] Механизмы управления экономической безопасностью / А.В. Кириенко, С.Г. Мищенко, Р.А. Руденский: под ред. А.В. Кириенко. – Донецк: Дон НУ, 2002. – 178 с.
- [16] Основи управління економічною безпекою: [підручник] / О.М. Бандурка, В.Е. Духов, Петрова К.Я., Червяков І.М. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
- [17] Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: [монографія] / Л.В. Гнилицька. – Київ: КНЕУ, 2012. – 305 с.
- [18] Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – Київ: Лібра, 2003. – 280 с.
- [19] Карпенко О.А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. – Київ: Вид-во НАДУ, 2009. – 208 с.
- [20] Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія / Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О.; Артеменко Л.П. Концепція забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С. 67–77.
- [21] Надьон Г.О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія / Г.О. Надьон. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – 384 с.
- [22] Економічна безпека: навч. посіб. / О.Є. Користін, О.І. Барановський, Л.В. Герасименко та ін.; за ред. О.М. Джужі. – Київ: Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010. – 368 с.

DMYTRO LUKIANOV*
OLENA VLASENKO**

Process model for innovation projects ideas search „Seven Hats” method

PROCESS MODEL FOR INNOVATION PROJECTS IDEAS SEARCH
„SEVEN HATS” METHOD

The article focuses on the tools and methods of the search and analysis of innovative ideas in project management. It examines the technology of generation, analysis and selection of creative ideas for the creation of organizations' development projects and programs „Seven Hats”. It lays on the basis of using of a modified method „Six Hats” by Edward de Bono. Also the article encourages to use a process approach to the new technology description and application. This article is a further continuation of the authors' research within the problems of creative thinking and the usage of appropriate tools and methods both in the field of education and in the field of professional management of business projects and programs.

Keywords: project management, „road map” of the organization's development, process approach, creative techniques, brainstorming, Crawford's cards, SWOT analysis, the method of „Six Hats” the method of „Seven Hats”, mental maps, mind maps, visualization, logical-structure approach

In recent years in the modern theory of management, including standardization activities in the field of professional project management, the process approach of management of relevant activities gain a recognition. In particular, the world-known standard of project management *A Guide to the Management Body of Knowledge Project*¹, developed by the American Institute of Project Management (PMI), which became the basis for the establishment of an appropriate standard for project management by the International Organization for Standardization² was built on such basis.

* PhD, associate professor, Belarusian State University, Minsk.

** PhD, university lecturer, Wrocław High School of Banking, Opole.

¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5. ed., Project Management Institute, Washington 2013.

² Meždunarodnaja organizacija po standartizaciji, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:1:en> (accessed: 8.10.2014).

This approach implies the description of the activity as a process with the appropriate inputs and outputs, as well as the tools and methods of activity which could effectively transform inputs into outputs.

By the authors' opinion, this approach may be applicable to some techniques of creative ideas development, in particular, which are necessary for the formation of a portfolio of innovative projects and programs in the organization. The usage of the „Six Hats” method by Edward de Bono – the world famous expert in the field of thinking is discussed in this article.

The main point of this method is described in his famous work *Six Thinking Hats*³. It consists in the necessity to consider ideas from different perspectives, which symbolize the corresponding „Thinking Hats”. Each of the six hats for thinking has its own color: white, red, black, yellow, green, blue. Color of the hat determines its name⁴.

The authors propose to apply in the article a slightly modified approach of usage the hats. Instead of their usage within team members, which during the process of reviewing the ideas take on different roles corresponding to different types of thinking („Hat”), which was originally proposed by the author, Edward de Bono, the authors of the article propose the approach of the development of ideas step-by-step, where all team members „dressing” the same „hat” in each of the correspondent stages of this process.

In practice these techniques proved to be very effective and were published in previous articles⁵. But during the effective approbation this technology authors have found out the necessity of establishment a new „Orange Hat”⁶:

- „Orange Hat”. Orange color – is a connection of the solar and vital yellow color and emotional red color. Orange hat fills the determination and awareness of the value of the activities for others.

In afore-mentioned article⁷ the following sequence of application of the modernized set of „hats” in group work, which is presented in the Table 1 was proposed.

³ E. B o n o, *Six Thinking Hats*, 2. ed., Back Bay Books, 1999.

⁴ Ibidem.

⁵ D.V. L u k' j a n o v, *Ispol'zovanie kreativnykh tekhnik v robote so studentami načal'nykh kursov na primere ispol'zovanija metoda šesti šljap Edvarda de Bono v prepodavanii kursa „uspravlenie proektami”. Aktual'nye problemy gumanitarnogo obrazovanija*, [in:] *Sbornik dokladov I Meždunarodnoj Internet-konferencii, Minsk, 20–28 fevralija 2014 g.*, red. V.E. Gurskij, BGU, Minsk 2014, <http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/95163> (accessed: 04.04.2014); D.V. L u k' j a n o v, „*Sed'maja šljapa*” dlja metoda kreativnogo myšlenija „*Šest' šlap*” Edvarda de Bono, „Innovacionnoe Razvitie Ekonomiki: Predprinimateľstvo, Obrazovanie, Nauka” 2015, pp. 239–243.

⁶ D.V. L u k' j a n o v, „*Sed'maja šljapa*”...

⁷ Ibidem.

T a b l e 1

Table of correspondence of methods and tools for project ideas generation and project selection for further work in the business group within a specific company

Work sequence in a group	Type of the „hat” in the extended method of the „Seven Hats”	Tools of group work	Result of group work
1	White	SWOT analysis of the „launching position”	Description of strengths and external opportunities of the performing organization/business object
2	Red	mental map	Map of business interests, personal preferences, etc. of group members
3	Yellow	stakeholder analysis	Map of interests of potential stakeholders
4	Orange (new!)	discussion; valuation techniques, including multi-criteria methods with „weights”	Initiatives – „candidates” for future projects are identified. The project concept for the implementation is selected (in the case of implementation of only one project)
5	Green	brainstorm	Project decomposition on the main interim results
6	Black	SWOT analysis	Description of weaknesses and threats for the selected project
7	Blue	group discussion; analysis of the work methods adopted as a standard in a particular organization	Selection of further tools and methods to create a specific project plan/building of projects „Road Map” for the development of the organization

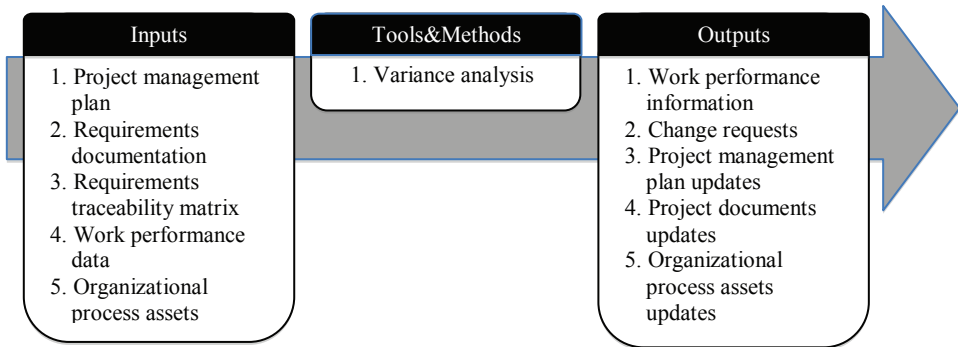
S o u r c e: On the base of: D.V. L u k’ j a n o v, „Sed’maja šljapa” dlja metoda kreativnogo myšlenija „Šest’ šlap” Edvarda de Bono, „Innovacionnoe Razvitie Ekonomiki: Predprinimatel’stvo, Obrazovanie, Nauka” 2015, pp. 239–243.

In the current article the authors propose to examine in more details the process of scheme working, which was presented in previous publications⁸, but using the model ITMO – Inputs, Tools & Methods, Outputs. It is assumed that such a process model for the organization and conducting sessions of creative ideas generation for future innovation projects will be very useful in many organizations activities.

The authors propose to use the same form of information’s presentation, as it is done in PMBoK standard⁹. The example of the diagram from this standard is presented at the Picture 1.

⁸ D.V. L u k’ j a n o v, Prezentacionnyj material „Šest’ šlap i odna kaska” dlja provedenija sessii generacii kreativnyh idej innovacionnyh proektov, http://pm-in-ua.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=161&Itemid=141 (accessed: 17.10.2014).

⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5. ed., Project Management Institute, Washington 2013.

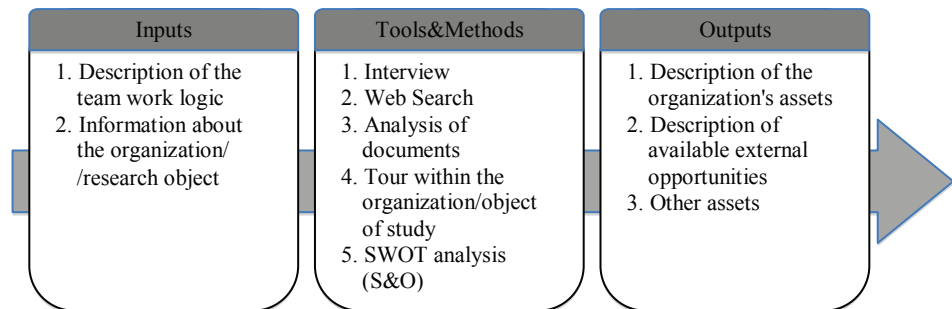


Source: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5. ed., Project Management Institute, Washington 2013.

Picture 1. The example of one of the sub-process description from PMBoK standard

Also, in this article the Table 1 was modernized and extended by new applicable tools and working methods, specified for each sub-process, those are corresponded to one or another „hat”.

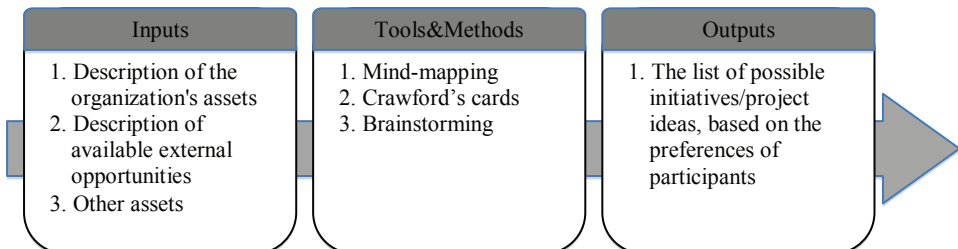
In this case, the „White Hat” will be looked like at the Picture 2.



Source: Own elaboration.

Picture 2. The „White Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

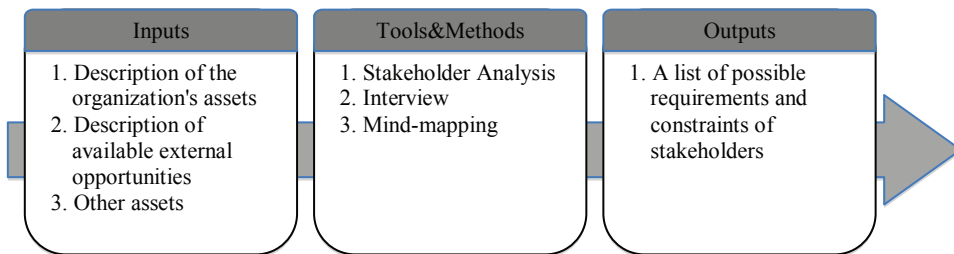
The „Red Hat” will be looked like at the Picture 3.



Source: Own elaboration.

Picture 3. The „Red Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

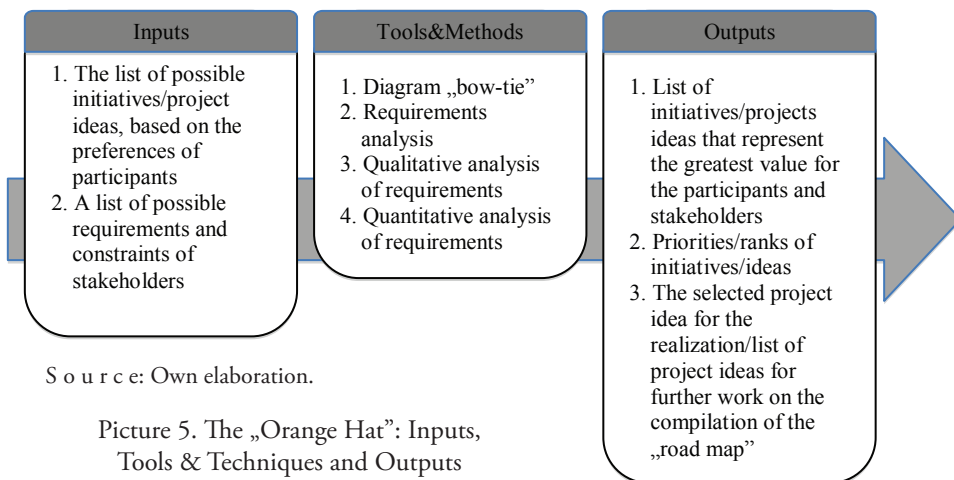
Further, the „Yellow Hat” will be looked like at the Picture 4.



Source: Own elaboration.

Picture 4. The „Yellow Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

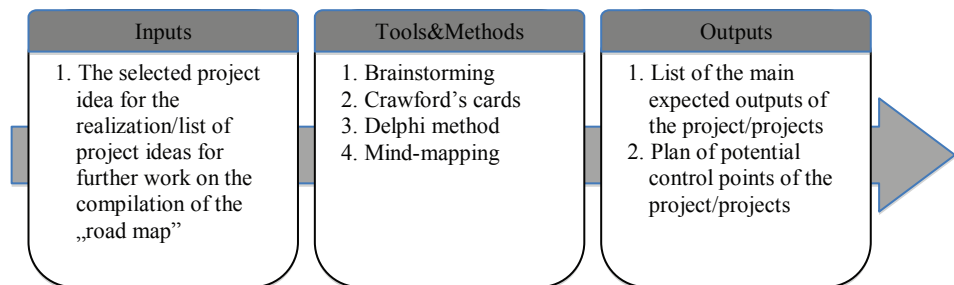
New, the „Orange Hat”, will be looked like at the Picture 5.



Source: Own elaboration.

Picture 5. The „Orange Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

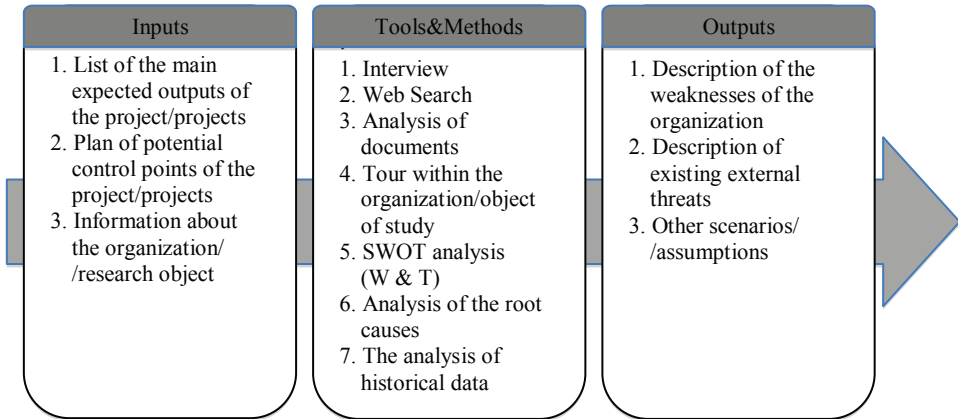
Further, the „Green Hat” may be looked like at the Picture 6.



Source: Own elaboration.

Picture 6. The „Green Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

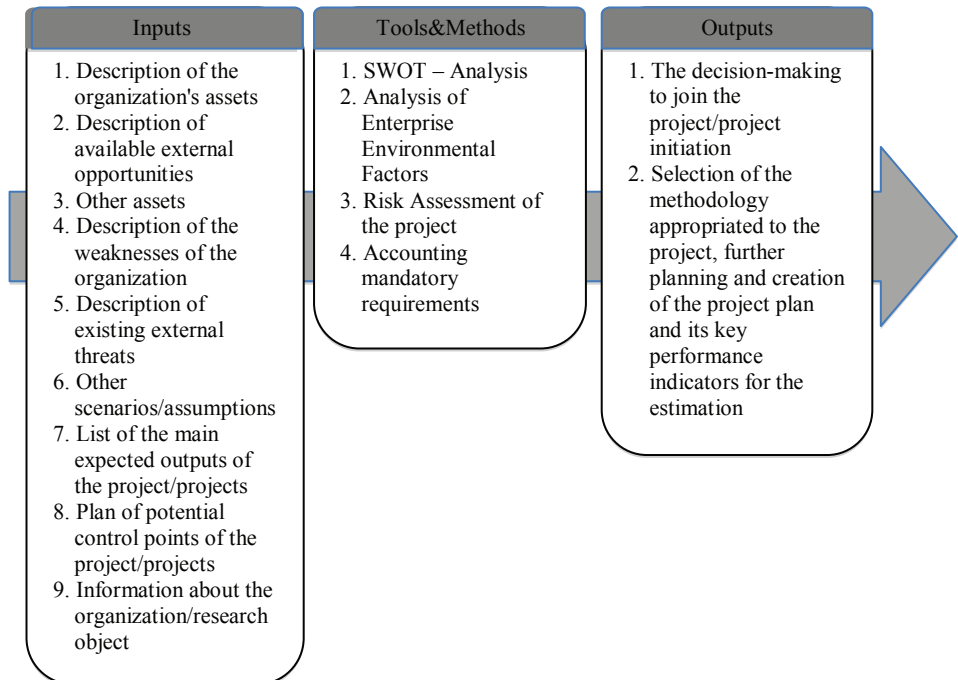
The „Black Hat” will be looked like at the Picture 7.



S o u r c e: Own elaboration.

Picture 7. The „Black Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

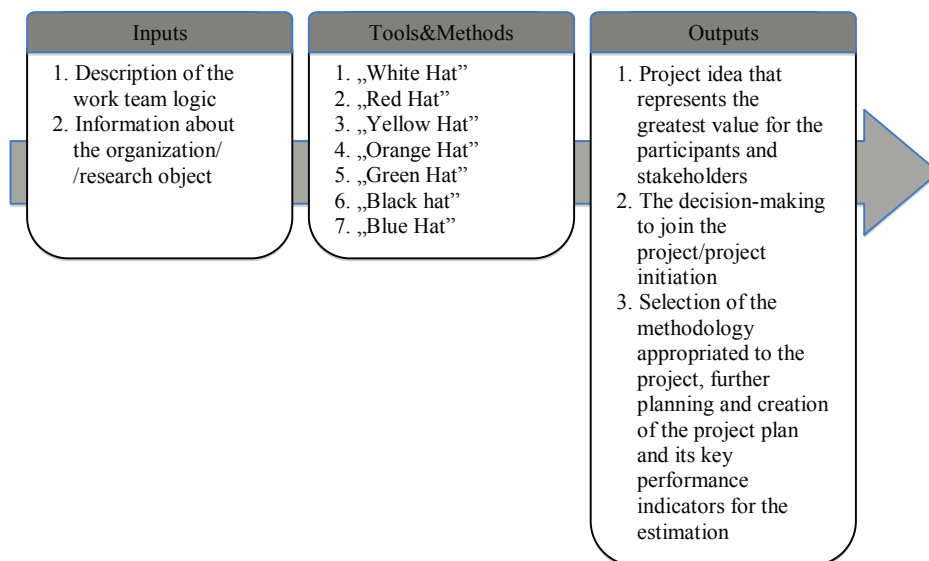
And finally, the „Blue Hat” will be looked like at the Picture 8.



S o u r c e: Own elaboration.

Picture 8. The „Blue Hat”: Inputs, Tools & Techniques and Outputs

This approach allows to clearly organize of the group work in ideas search, their analysis and evaluation, idea's selection, its primary specification, analysis of risks and the selection of a appropriate technique for further detailed planning of the project in accordance with the selected methodology of project management. Due to this above-mentioned approach could become an effective and sustainable tool for project managers (Picture 9).



S o u r c e: Own elaboration.

Picture 9. The method of „Seven Hats”

In the future publications the authors intend to describe in more details the used tools and techniques, as well as to submit the formal requirements for inputs and outputs of the relevant sub-processes. Follow the ideas of Edward de Bono, authors hope that the proposed approach could help to build „thinking chain” to a really effective „thinking process” capable to produce valuable and innovative project ideas „outputs”.

Bibliography

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5. ed., Project Management Institute, Washington 2013.

B o n o E. de, *Six Thinking Hats*, 2. ed., Back Bay Books, 1999.

Celenapravlennaja razrabotka i menedžment projektov – Posobie Tempus, 1997.

L u k' j a n o v D.V., *Ispolzovanie kreativnykh technik v robote so studentami načal'nykh kursov na primere ispolzovanija metoda šesti šljap Edvarda de Bono v prepodavanii kursa „uspravlenie projekta-mi”*. Aktual'nye problemy gumanitarnogo obrazovanija, [in:] *Sbornik dokladov I Meždunarodnoj Internet-*

-konverencii, Minsk, 20–28 fevralija 2014 g., red. V.E. Gurskij, BGU, Minsk 2014, <http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/95163> (accessed: 04.04.2014).

L u k' j a n o v D.V., Prezentacionnyj material „Šesť šlap i odna kaska” dlja provedenija sessii generacii kreativnyh idej innovacionnyh proektov, http://pm-in-ua.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=161&Itemid=141 (accessed: 17.10.2014).

L u k' j a n o v D.V., „*Sed'maja šljapa*” dlja metoda kreativnogo myšlenija „Šesť šlap” Edvarda de Bono, „Innovacionnoe Razvitie Ekonomiki: Predprinimatel'stvo, Obrazovanie, Nauka” 2015, pp. 239–243.

Meždunarodnaja organizacija po standartizacii, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en> (accessed: 8.10.2014).

ARTEM STOPOCHKIN*
IRYNA TRACHUK**
INESSA SYTNIK***

Koszty i korzyści potencjalnego członkostwa Ukrainy w Unii Europejskiej

COSTS AND BENEFITS OF THE POTENTIAL UKRAINE'S MEMBERSHIP IN THE EUROPEAN UNION

The study covers the characteristics of Ukraine from the perspectives of geographic location, economic situation based on macroeconomic indicators, the analysis of foreign trade and political situation, which is a vitally important part of the social life of the country. In the article the current state of relations between Ukraine and the EU countries as well as potential ability to integrate Ukraine with the EU in terms of economic, political and social costs and benefits have been analyzed.

Keywords: integration, the economic situation of the country, macroeconomic indicators, potential for integration, the political situation, the economic costs and benefits

Wstęp

Charakterystyczną cechą współczesnego świata jest gwałtowna dynamika procesów globalizacyjnych i integracyjnych. Przy tym nawet te kraje, które nie wchodzą bezpośrednio w skład ugrupowań integracyjnych odczuwają skutki ich istnienia. Na kontynencie europejskim ugrupowaniem, które oddziałuje na wiele państw, również spoza regionu, jest Unia Europejska.

Integracja Ukrainy w ramach Unii Europejskiej to droga do modernizacji gospodarki, przyciągnięcia inwestycji zagranicznych i najnowszych technologii, wzrost konkurencyjności krajowej, możliwość wejścia na jednolity rynek wewnętrzny UE, ale także wysokie koszty dostosowań.

Aktualność członkostwa Ukrainy w UE wynika zarówno z geopolitycznego położenia kraju, jak i z woli wielu jej mieszkańców, aby bezpośrednio uczestniczyć w procesie tworzenia europejskiego systemu stosunków międzynarodowych. Powstanie stabilnego państwa, poprawa poziomu opieki społecznej, gospodarczej niezależności, dostosowanie norm państwowych zgodnie z międzynarodowymi standardami jest

* Dr, Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu.

** Mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

*** Dr hab., prof. PO, Politechnika Opolska.

ważnym elementem procesu integracji Ukrainy z Unią Europejską. Współpraca z UE będzie promować zbliżanie się warunków społecznych Ukrainy do wysokich standardów europejskich, wzrost poziomu życia i dobrobytu ludności. Współczesne trendy rozwoju gospodarki światowej stawiają przed Ukrainą nowe problemy i wymagają od niej aktywnego udziału w ich rozwiązywaniu. Istnieją jednak pewne przeszkody (np. sytuacja polityczna czy ogólnie niski poziom rozwoju społeczno-gospodarczego) na drodze do zacieśniania procesów integracyjnych między Ukrainą i Unią Europejską, które powodują konieczność rozważenia także możliwości alternatywnych.

Ukraina jako potencjalny kandydat do Unii Europejskiej

Do 1991 r. Ukraina nie była odrębnym niepodległym państwem, a wchodziła w skład innego państwa lub kilku państw jednocześnie. Przez ok. 70 lat była częścią Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR), a 24 sierpnia 1991 r. stała się 176 niepodległym krajem na mapie politycznej świata. Wraz z odzyskaniem suwerenności Ukraina wybrała drogę demokracji.

Po rozpadzie ZSSR Ukraina jako kraj postsocjalistyczny wkroczyła na drogę od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Trudności okresu przejściowego doprowadziły do gwałtownego spadku produkcji i zmniejszenia dochodów ludności, chociaż do 1990 r. Ukraina była jednym z wiodących krajów w Europie w wytwarzaniu minerałów i produktów rolnych oraz w ich przetwarzaniu¹. W państwie tym poziom rozwoju technologicznego, który określa poziom rozwoju w dzisiejszym świecie, jest niższy niż w wielu innych krajach. Reformowanie ukraińskiej gospodarki jest złożonym i długotrwałym procesem, od wyników którego zależy miejsce tego kraju w gospodarce światowej.

Ukraina jest jednym z największych krajów w Europie pod względem powierzchni, liczby ludności i potencjału zasobów naturalnych. Biorąc pod uwagę położenie geograficzne tego państwa, bez wahania można stwierdzić, że jest krajem europejskim. W związku z tym przynależność Ukrainy do państw europejskich jest uznana przez jej położenie na mapie geograficznej. Taka lokalizacja geograficzna kraju jest zaletą Ukrainy, jeśli będziemy analizować ją pod kątem połączeń transportowych. Znajdując się na skrzyżowaniu najkrótszych dróg z Europy Wschodniej, Azji Środkowej i Europie Zachodniej, a także w regionu Morza Bałtyckiego do Morza Czarnego, Ukraina posiada największą siatkę dróg tranzytowych w Europie. Na jej terytorium znajdują się trzy z dziewięciu transportowych korytarzy.

Warto zauważyć, że Ukraina jest jedynym krajem w Europie, który posiada taką dużą liczbę bezpośrednich sąsiadów, szeroki dostęp do mórz, znaczną długość granicy. Ma też najdłuższą granicę z Rosją (ok. 2000 km), Mołdawią (1222 km) i Białorusią

¹J. Gilec'kij, *Geografija Ukrainy. Osnovi social'no-ekonomičnoj teorii*, L'viv 2002, s. 92.

(975,2 km)², dlatego rejon ten stanowi obszar potencjalnych napięć politycznych i wojskowych. Kultura Ukrainy jest bardziej podobna do kultury krajów europejskich, m.in. do Europy Wschodniej.

Kryteria przystąpienia do Unii Europejskiej

Traktat o Unii Europejskiej stwierdza, że każdy kraj europejski może ubiegać się o członkostwo, jeśli szanuje wartości demokratyczne UE i stara się je rozwijać. Od państw ubiegających się o członkostwo w UE jest wymagane spełnienie obowiązkowych kryteriów. Dane wymogi są określone w Traktacie o UE, traktacie kopenhaskim oraz traktacie amsterdamskim.

Warunki przystąpienia do UE zostały określone na posiedzeniu Rady Europejskiej w Kopenhadze, które odbyło się w dniach 21–22 czerwca 1993 r. Zgodnie z nim „stowarzyszone państwa Europy Środkowej i Wschodniej, które wyraziły chęć przystąpienia do UE, mogą stać się członkami Unii Europejskiej. Przystąpienie odbędzie się jak tylko stowarzyszone państwo będzie w stanie wziąć na siebie obowiązki członkostwa, aby spełniać polityczne i gospodarcze wymagania”.

Kryteria kopenhaskie obejmują następujące wymagania³:

1) stabilność instytucji gwarantujących demokrację, praworządność, poszanowanie praw człowieka, poszanowanie i ochrona mniejszości narodowych (polityczne kryteria);

2) posiadanie skutecznej gospodarki rynkowej oraz odporność na presję konkurencyjną i działanie sił rynkowych w ramach UE (ekonomiczne kryteria);

3) zdolność wzięcia na siebie zobowiązań wynikających z członkostwa w UE, w tym ściśle przestrzeganie celów politycznych, gospodarczych, walutowych sojuszu (inne kryteria);

4) „zdolność Unii Europejskiej do przyjmowania nowych członków, jednocześnie utrzymując dynamikę integracji europejskiej, jest ważnym czynnikiem wspólnego zainteresowania zarówno Unii Europejskiej, jak i państw-kandydatów”. Czasami to kryterium nazywa się „niezależnym”, ponieważ jego istotą jest zapewnienie, aby przystąpienie nowych członków nie osłabiło integracji europejskiej. Każdy z tych czterech kryteriów zawiera szereg subkryteriów.

Polityczne kryterium obejmuje następujące składniki⁴:

– zapewnienie wolności wyborów parlamentarnych i prezydenckich oraz wyborów władz lokalnych;

² F. D. Z a s t a v n i j, *Ekonomična i social'na geografija Ukrainy*, Višča Skola v Kijevi, Kiev 1999, s. 57.

³ Kryteria z Maastricht, <http://archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/www/serce.nsf/0/B9D419008362B8E2C1256E830046EEB2?Open> (dostęp: 11.02.2015).

⁴ M. C a r b o n e, *National Politics and European Integration from the Constitution to the Lisbon Treaty*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 89–94.

- tworzenie i rozszerzanie działalności instytucji demokratycznych, organizacji pozarządowych, niezależnych mediów;
- przyjęcie przepisów, które skutecznie chroniłyby prawa mniejszości, stworzenie odpowiednich instytucji;
- wzmocnienie walki z przestępczością zorganizowaną i korupcją;
- tworzenie niezawodnie działających instytucji w dziedzinie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych, gwarancje niezależności sądownictwa, usprawnienie funkcjonowania sądów;
- ochrona praw osobistych i wolności człowieka.

W decyzjach Rady Luksemburskiej (12–13 grudnia 1997 r.) zaznacza się, że „przestrzeżenie kopenhaskiego kryterium politycznego jest warunkiem do rozpoczęcia rozmów o stowarzyszeniu”.

Dwie części kryterium ekonomicznego z kolei mają również wiele subkryteriów.

Po pierwsze, istnienie gospodarki rynkowej (ta część kryterium ekonomicznego powinna być spełniona przed rozpoczęciem negocjacji), które ocenia się na podstawie analizy następujących czynników:

- równowaga między popytem a podażą, która wynika ze swobody gry rynkowej;
- liberalizacja cen i handlu;
- brak istotnych barier wejścia na rynek (tworzenie nowych przedsiębiorstw) i wyjścia z rynku (upadłość);
- obecność systemu prawnego, w tym regulacji prawa własności;
- wykonanie ustaw i umów;
- osiągnięcie stabilności makroekonomicznej, w tym stabilizacji poziomu cen i stabilności finansów publicznych i salda zewnętrznego;
- obecność szerokiego porozumienia dotyczącego podstaw polityki gospodarczej;
- wystarczający poziom rozwoju sektora finansowego w celu skierowania zgromadzonych środków pieniężnych na inwestowanie w produkcję.

Po drugie, zdolność do poradzenia sobie z konkurencją i działaniem sił rynkowych w ramach Unii Europejskiej (ta część kryterium ekonomicznego powinna być spełniona w perspektywie średnioterminowej – 5 lat), którą ocenia się na podstawie analizy następujących czynników⁵:

- posiadanie gospodarki rynkowej z poziomem stabilności makroekonomicznej wystarczającej dla tego, aby podmioty gospodarcze podejmowały decyzje w warunkach stabilnego i przewidywalnego klimatu;
- wystarczająca liczba zasobów ludzkich i materialnych, w tym infrastruktury (zaopatrzenie w energię, telekomunikacja, transport i inne), edukacja i badanie oraz perspektywy działalności w tym zakresie;

⁵ P.V. H a m, *European Integration and the Postmodern Condition Governance Democracy, Identity*, Taylor & Francis Group, Routledge, Oxford 2013, s. 67–69.

– stopień wpływu polityki rządowej i ustawodawstwa na konkurencyjność przez politykę handlową, politykę konkurencji, pomocy publicznej, wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw itd.;

– poziom i tempo integracji handlowej kraju z Unią Europejską przed rozszerzeniem;

– wystarczający udział małych firm w strukturze gospodarki, ponieważ małe przedsiębiorstwa otrzymują zwykle większe korzyści z uproszczonego dostępu do rynku, bo dominacja wielkich firm może oznaczać dużą inercję w adaptacji do warunków rynku.

Trzecim kryterium jest „kryterium członkostwa”, jak świadczą procesy negocjacji krajów kandydujących to ono jest najtrudniejsze do wykonania. Przy prowadzeniu negocjacji w sprawie nabycia członkostwa w UE są określone 35 kryteria członkostwa. Każdy z nich odpowiada jednemu z 35 rozdziałów *Acquis communautaire* Unii Europejskiej⁶:

- 1) swobodny przepływ towarów,
- 2) swobodny przepływ siły roboczej,
- 3) swoboda świadczenia usług,
- 4) swobodny przepływ kapitału,
- 5) zamówienia publiczne,
- 6) przepisy o przedsiębiorstwie,
- 7) ochrona praw własności intelektualnej,
- 8) polityka konkurencyjna,
- 9) usługi finansowe,
- 10) społeczeństwo informacyjne i media,
- 11) bezpieczeństwo żywności, weterynaria i polityka fitosanitarna,
- 12) rolnictwo,
- 13) rybołówstwo,
- 14) polityka transportowa,
- 15) energetyka,
- 16) polityka podatkowa,
- 17) Unia Gospodarcza i Walutowa,
- 18) statystyka,
- 19) polityka społeczna i zatrudnienia,
- 20) polityka przemysłowa,
- 21) transeuropejskie sieci,
- 22) polityka regionalna i koordynacja instrumentów strukturalnych,
- 23) sądownictwo,
- 24) sprawiedliwość, wolność i bezpieczeństwo,
- 25) nauka i działalność badawczo-rozwojowa,
- 26) edukacja i polityka w dziedzinie kultury,

⁶ *Acquis communautaire*, http://ec.europa.eu/enlargement/policy/conditionsmembership/chapters-of-theacquis/index_en.htm (dostęp: 11.06.2015).

- 27) ochrona środowiska,
- 28) ochrona konsumentów i ochrona zdrowia,
- 29) unia celna,
- 30) stosunki zewnętrzne,
- 31) Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa,
- 32) kontrola finansowa,
- 33) finansowo-budżetowa polityka,
- 34) instytucje,
- 35) inne.

W trakcie negocjacji Komisja Europejska przeprowadza kontrole postępu kandydata w stosowaniu prawa Unii Europejskiej i realizacji innych zobowiązań, w tym wszelkich wymaganych testów wydajności. To daje kandydatowi dodatkowe rozumienie tych zobowiązań, które on bierze na siebie, a także gwarancję dla aktualnych członków, że kandydat ten spełnia kryteria przystąpienia do UE. Zgodnie z decyzją Rady Europejskiej z 1997 r., Komisja Europejska została poproszona o składanie rocznych raportów o osiągniętym postępie krajów kandydujących w procesie przystąpienia z odpowiednimi wnioskami. W nich Komisja analizuje zgodność reform prowadzonych w krajach kandydujących z kryteriami kopenhaskimi, biorąc przy tym pod uwagę tylko podjęte działania, a nie te, które są przygotowywane. Jest to uniwersalna metoda, która umożliwia na podstawie obiektywnego podejścia porównać i ocenić prawdziwy postęp krajów na drodze do członkostwa w Unii Europejskiej. Tak więc przed krajami kandydującymi są dość skomplikowane zadania, szybkość rozwiązania zależy od skuteczności podjętych środków. Centralne organy UE nie tylko kontrolują proces osiągnięcia zgodności kryteriów przyjęcia, ale i próbują tworzyć efektywne programy dla osiągnięcia tych celów.

Kolejne kryteria dotyczące przystąpienia innych krajów europejskich do UE były wymienione w traktacie z Amsterdamu. Tam, 2 października 1997 r., państwa członkowskie podpisały dokument, który zawierał wprowadzenie zmian do Traktatu o Unii Europejskiej, jak również do umów Wspólnot Europejskich i niektórych innych aktów prawnych. Traktat amsterdamski wszedł w życie 1 maja 1999 r.

Główne kwestie zawarte w traktacie z Amsterdamu są następujące⁷:

1. Kompetencje Unii Europejskiej i Parlamentu Europejskiego znacznie wzrosły. Pod jurysdykcję UE od tego czasu weszły polityka wizowa, migracyjna, zatrudnienia i inne. Unii Europejskiej przyznano specjalne uprawnienia do wydawania rozporządzeń w zakresie prawa karnego i procesualnego.

2. Traktat amsterdamski był pierwszym traktatem na unijnym poziomie, który zawierał ogólne zasady struktury konstytucyjnej i ustalone sankcje dla państw członkowskich.

3. Układ z Schengen został włączony do prawa Unii Europejskiej.

Dnia 26 lutego 2001 r. podpisano traktat z Nicei, który wprowadził zmiany do Traktatu o Unii Europejskiej oraz traktatów, które założyły Wspólnoty Europejskie

⁷ P.V. Ham, *European Integration...*, s. 154.

oraz wielu związanych z nimi aktów prawnych⁸. Traktat ten stał się kolejnym krokiem w procesie dalszego reformowania Unii Europejskiej. Traktat z Nicei został ukierunkowany przede wszystkim na reformy mechanizmu instytucjonalnego Unii Europejskiej w związku z nadchodzącym rozszerzeniem tego ugrupowania w 2004 r., gdy dołączyły do niego nowe kraje. Reformy dotyczyły ilościowego składu Komisji, podziału głosów między członkami Rady Unii Europejskiej, określenia obszarów, w których uchwały są podejmowane większością głosów, itp. Traktat z Nicei określił 29 sfer, w których uchwały były podejmowane kwalifikowaną większością. Ten traktat ustanowił dodatkowe możliwości ściślejszej współpracy poszczególnych krajów członków Unii Europejskiej, które zostały określone w traktacie z Amsterdamu.

Nowym ważnym etapem w rozwoju integracji europejskiej było podpisanie w 2007 r. traktatów z Lizbony o Unii Europejskiej i o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Umowy te weszły w życie 1 grudnia 2009 r. Oba dokumenty postawiły na radykalne zmiany w strukturze i treści traktatów z Amsterdamu i Nicei⁹. Traktat z Lizbony o Unii Europejskiej zawiera podstawowe postanowienia o działalności UE, a także zmienione postanowienia o Wspólnej Polityce Zagranicznej i Bezpieczeństwa. Traktat z Nicei o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, który zastąpił w znacznym stopniu i zmienił Traktat o ustawieniu Wspólnoty Europejskiej, rozwinął przepisy Traktatu o Unii Europejskiej dotyczące sfer kompetencji i funkcjonowania instytucji i organów pomocniczych stowarzyszenia. W regulaminie umów dodano samodzielny dokument – Kartę Praw Podstawowych Unii Europejskiej.

Traktaty z Lizbony uwzględniły perspektywy pogłębienia integracji europejskiej, dlatego reformy objęły praktycznie wszystkie sfery działalności UE. Unia Europejska zastąpiła Wspólnotę Europejską i stała się jej następcą prawnym. Zlikwidowano podział UE na trzy filary. Pojawił się cały szereg nowych sfer regulacji prawnej podległych UE: kosmos, sport, turystyka, energia, obrona cywilna, współpraca administracyjna, pomoc humanitarna itp. Unia Europejska otrzymała dodatkowe uprawnienia w zakresie Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa oraz Wspólnej Polityki Handlowej.

Wskaźniki makroekonomiczne rozwoju społeczno-gospodarczego Ukrainy

Rzeczywisty stan bezpieczeństwa ekonomicznego państwa może być oszacowany przez wiele wskaźników. Dla polityki państwa ważne są wskaźniki makroekonomiczne charakteryzujące stan gospodarki. System makroekonomicznych wskaźników pozwala określić stopień ekonomicznego bezpieczeństwa państwa. Ponadto, za pomocą wskaźników makroekonomicznych można dokonać analizy istniejących warunków gospodarczych, dlatego stan gospodarki Ukrainy będzie analizowany według danych tych wskaźników.

⁸M. C a r b o n e, *National Politics and European Integration...*, s. 205–209.

⁹P. V. H a m, *European Integration...*, s. 78–83.

Podstawowym wskaźnikiem jest produkt krajowy brutto (PKB) – to „suma wszystkich dóbr i usług finalnych wytworzonych i sprzedanych przez wszystkie podmioty działające na terenie danego kraju w ciągu roku, przy czym muszą to być dobra posiadające swe ceny rynkowe”¹⁰. Produkt krajowy brutto składa się z sumy inwestycji, wydatków rządowych, konsumpcji i eksportu, ale odejmowany jest import.

Tabela 1

*Dynamika głównych wskaźników makroekonomicznych
rozwoju społeczno-gospodarczego Ukrainy (%)**

Rok	Roczne stopy wzrostu produktu krajowego brutto	Roczne stopy wzrostu inwestycji kapitałowych	Roczne stopy wzrostu wielkości produkcji przemysłowej	Roczne stopy wzrostu wielkości produkcji rolniczej
2011	105,5	118,8	108,0	119,9
2012	100,2	108,9	99,3	95,5
2013	100,0	88,9	95,7	113,3
2014	93,2	75,9	89,9	102,8

* Dane z wyjątkiem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu oraz Sewastopolu. Od 2014 r. – z wyjątkiem części strefy operacji antyterrorystycznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Deržavna Słužba Statistiki Ukrainy, <http://www.urbstat.gov.ua/> (dostęp: 18.02.2016).

Analizując tabelę 1 można stwierdzić, że gospodarka Ukrainy w latach 2012–2013 była w stanie recesji, a od 2014 r. znajdują się w stanie kryzysu ekonomicznego (roczne stopy wzrostu produktu krajowego brutto, inwestycji kapitałowych oraz produkcji przemysłowej są ujemne). Różnica w poziomach wzrostu Ukrainy i państw Unii Europejskiej jest ogromna i może stać się zarówno przeszkodą w potencjalnym członkostwie Ukrainy w UE, jak i źródłem nowych problemów dla samej UE. Ukraina może mieć trudności z dostosowaniem się do wysokich standardów UE oraz staniem się wystarczająco konkurencyjną w porównaniu do UE.

Tabela 2

*Dynamika wskaźników finansowych rozwoju społeczno-gospodarczego Ukrainy**

Rok	Podaż pieniądza (M3) (mld UAH)	Indeks cen producentów przemysłowych (%)	Indeks cen producentów rolniczych (%)	Indeks cen konsumpcyjnych (%)	Deficyt budżetu (% do PKB)
2010	597,9	118,7	130,0	109,1	5,7
2011	685,5	114,2	113,6	104,6	1,7
2012	773,2	100,3	106,8	99,8	3,7
2013	909,1	101,8	97,1	100,5	4,3
2014	956,7	131,8	124,3	124,9	5,0

* Dane z wyjątkiem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu oraz Sewastopolu. Od 2014 r. – z wyjątkiem części strefy operacji antyterrorystycznej.

Źródło: Jak w tab. 1.

¹⁰ Produkt krajowy brutto, http://www.cotojest.info/pkb_117.html (dostęp: 5.04.2014).

Badanie wskaźników finansowych rozwoju społeczno-gospodarczego Ukrainy za lata 2010–2014 pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących stabilności finansowej kraju (tab. 2). Pokazują one:

- po pierwsze, szybki rozwój inflacji w gospodarce narodowej (inflacja w 2014 r. na rynku konsumenckim Ukrainy wyniosła 25%);
- po drugie, zrównoważony wzrost deficytu budżetowego (od 1,7% całkowitego PKB w 2011 r. do 5,0% w 2014 r.);
- po trzecie, wszystkie te procesy odbywają się na tle szybkiego wzrostu podaży pieniądza (podaż pieniądza (M3) w gospodarce narodowej wzrosła do 1,6 raza).

Należy zauważyć, że wzrost podaży pieniądza na tle zmniejszenia inwestycji kapitałowych w gospodarce narodowej oraz znacznego spadku produkcji przemysłowej (24,1% tylko do 2014 r.) pokazuje „pompowanie” gospodarki pieniędzmi przez emisję. To pieniądze, które nie wspierają rozwoju gospodarki narodowej, a obsługują tylko bieżące „krążenie” w gospodarce. Sytuacja ta wskazuje na szybki postęp kryzysu gospodarczego Ukrainy.

Tabela 3

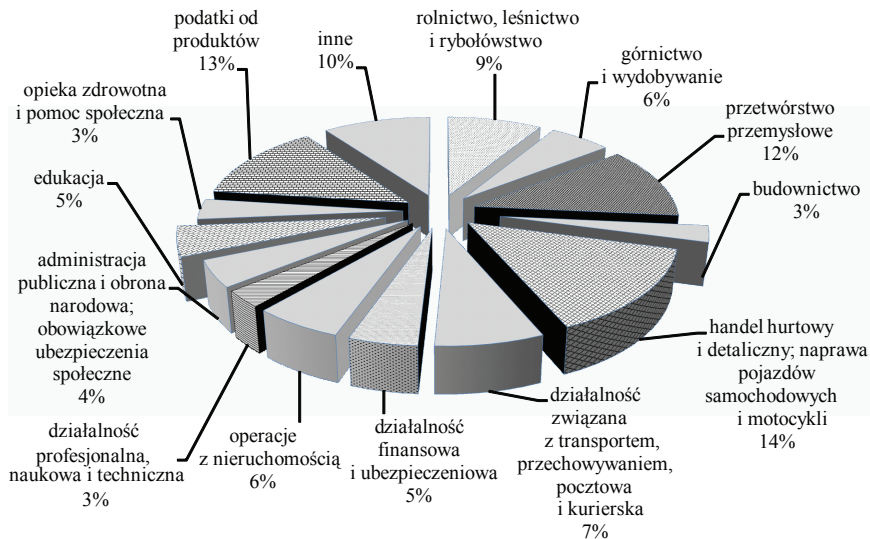
*Zróżnicowanie poziomu życia na Ukrainie**

Wyszczególnienie	Lata				
	2010	2011	2012	2013	2014
Nominalne średnie płace (UAH)	2239,0	2633,0	3026,0	3265,0	3480,0
Prawdziwe przeciętne wynagrodzenie (% do poprzedniego roku)	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5
Ludność średnio miesięcznie w ogólnych dochodach poniżej minimalnego poziomu egzystencji (mln osób)	3,6	3,2	3,8	3,5	3,2
Jako procent ogólnej liczby mieszkańców	8,6	7,8	9,0	8,3	8,6
Średni koszt utrzymania (średnio jednej osobie na miesiąc (UAH)	843,2	914,1	1042,4	1113,7	1176,0

* Dane z wyjątkiem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu oraz Sewastopolu. Od 2014 r. – z wyjątkiem części strefy operacji antyterrorystycznej.

Źródło: Jak w tab. 1.

Ustalenia wstępne potwierdzają wskaźniki statystyczne charakteryzujące standard życia na Ukrainie (tab. 3). W roku 2014 szczególnie dotkliwy był spadek płac realnych o 6,5%. W całym analizowanym okresie średnio 8,5% Ukraińców miało dochody poniżej oficjalnego minimum socjalnego. Oprócz tego odsetek osób zatrudnionych to tylko 38% ogólnej liczby osób żyjących na Ukrainie. Oznacza to, że tylko 38% osób pracujących w różnych dziedzinach gospodarki narodowej tworzy PKB kraju i utrzymuje oprócz siebie i państwa jeszcze dodatkowo 62% osób.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Deržavna Słužba Statistiki Ukrainy, <http://www.urbstat.gov.ua/> (dostęp: 18.02.2016).

Ryc. 1. Struktura gospodarki narodowej Ukrainy, średnia za lata 2010–2014

Struktura gospodarki narodowej Ukrainy jest dzisiaj bardzo nieefektywna. Przemysł przetwórczy, który z samej swej definicji jest bardzo rentowny na Ukrainie stanowi zaledwie 12% całkowitego PKB. Rolnictwo, które jest obiecujące w świecie i ma duży potencjał rozwoju na Ukrainie stanowi tylko 9% całkowitego PKB. Budownictwo – zyskowny dział gospodarki na Ukrainie – stanowi 3% PKB. Odsetek działalności finansowej i ubezpieczeniowej, które są podstawą procesu inwestycyjnego w kraju, stanowi tylko 5% (ryc. 1). Tym samym obszary, które powinny tworzyć fundament gospodarki narodowej razem stanowią zaledwie 29% PKB.

Tabela 4

*Dynamika PKB oraz handlu zagranicznego Ukrainy**

Rok	Nominalny PKB (mld UAH)	Kurs Banku Narodowego Ukrainy (USD/UAH)	PKB (mld USD)	Eksport (mld USD)		Import (mld USD)	
				usług	towarów	usług	towarów
2010	1 079,3	7,94	135,93	11 381,4	51 405,2	5 402,1	60 742,2
2011	1 299,9	7,97	163,10	13 347,7	68 394,2	6 191,9	82 608,2
2012	1 404,7	7,99	175,81	13 116,0	68 809,8	6 639,2	84 658,1
2013	1 465,2	7,99	183,38	14 233,2	63 320,7	7 523,0	76 986,8
2014	1 566,7	11,89	131,77	11 520,8	53 901,7	6 373,1	54 428,7

* Dane z wyjątkiem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu oraz Sewastopolu. Od 2014 r. – z wyjątkiem części strefy operacji antyterrorystycznej.

Źródło: Jak w tab. 1.

Ukraińska gospodarka narodowa jest zorientowana na rynki zagraniczne. Oprócz tego, można stwierdzić, że jest ona nastawiona na eksport. Obliczenia przeprowadzone na podstawie danych statystycznych, przedstawionych w tabeli 4 wskazują, że wielkość eksportu do średniej za lata 2010–2014 są na poziomie 47% PKB, importu – 49%.

Tabela 5

*Dynamika handlu zagranicznego Ukrainy z USA, UE i FR (mld USD)**

Rok	Eksport towarów				Import towarów			
	ogółem	USA	UE-28	FR	ogółem	USA	UE-28	FR
2010	51 405,2	807,1	13 085,3	13 432,0	60 742,2	1 766,3	19 151,4	22 198,0
2011	68 394,2	1 113,8	18 021,5	19 819,6	82 608,2	2 591,2	25 805,8	29 132,2
2012	68 809,8	1 014,7	17 123,7	17 631,7	84 658,1	2 905,2	26 237,2	27 418,3
2013	63 320,7	888,3	16 758,6	15 077,3	76 986,8	2 759,2	27 046,5	23 244,0
2014	53 901,7	667,2	17 002,9	9 798,2	54 428,7	1 928,9	21 069,1	12 699,9

* Dane z wyjątkiem czasowo okupowanego terytorium Autonomicznej Republiki Krymu oraz Sewastopolu. Od 2014 r. – z wyjątkiem części strefy operacji antyterrorystycznej.

Źródło: Jak w tab. 1.

Obliczenia wskazują, iż głównymi partnerami handlu zagranicznego Ukrainy są Unia Europejska i Federacja Rosyjska (FR). Zatem eksport z Ukrainy w USA stanowi tylko 1,5% eksportu ogółem, a w UE – 26,9%, w Rosji – 24,5% (średnia za lata 2010–2014). Podobna sytuacja jest w odniesieniu do przywozu operacje: Stany Zjednoczone – 3,3%, UE – 33,5%, Rosja – 31,5% (tab. 5).

W roku 2014 z powodów politycznych i wojskowych odnotowano znaczącą zmianę wolumenu operacji eksportowo-importowych między Ukrainą a UE, Ukrainą i Rosją w kierunku wzrostu handlu zagranicznego między Ukrainą i UE oraz odpowiednim spadkiem w handlu z Rosją. Sytuacja ta wskazuje na znaczące przeobrażenie priorytetów polityki zagranicznej.

Ważne znaczenie dla kształtowania przyszłego modelu gospodarki Ukrainy mają aktywna i celowa polityka strukturalna. Głębokie dysproporcje w strukturze gospodarczej, które panowały w Związku Radzieckim przez długi okres, miały istotny wpływ na gospodarkę ukraińską, lecz mechanizmy rynkowe oraz obecne dysproporcje branż i struktury terytorialnej nie mogą się samolikwidować. Przez pewien czas ich niszczący charakter może nawet się zwiększyć. Tendencja ta jest spowodowana przez następujące czynniki:

- brak otwartości gospodarki, co wymaga, aby każde przedsiębiorstwo rozważyło w pełni tendencje w gospodarce światowej dotyczące zarówno poziomu cen, jak i struktury kosztów;

- obecny nierównomierny poziom rozwoju technologii.

Głównym zadaniem restrukturyzacji gospodarki Ukrainy jest zbudowanie nowoczesnego, skutecznego, sprawnego, przyjaznego środowiska dla struktury gospodarczej i tworzenie konkurencyjnej krajowej produkcji.

Według doświadczenia międzynarodowego, zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego jest gwarancją niezależności, warunkiem stabilności i sprawnego funkcjonowania społeczeństwa. Bezpieczeństwo państwowe będzie pustosłowiem bez oceny rentowności gospodarki i jej mocy przy możliwych zagrożeniach zewnętrznych i wewnętrznych. Zapewnienie bezpieczeństwa gospodarczego jest jednym z najważniejszych priorytetów kraju.

Ukraina na arenie międzynarodowej oraz sytuacja polityczna w kraju

Polityka odgrywa na Ukrainie znaczącą rolę i ma duży wpływ na gospodarkę kraju. W ciągu 22 lat jej niepodległości państwo doświadczyło wielu różnych zmian. Przede wszystkim polityka gospodarcza Ukrainy zmieniła charakter z gospodarki centralnie planowej na rynkową gospodarkę demokratyczną w oparciu o współpracę międzynarodową. Polityka Ukrainy przeobrażała się w zależności od siły politycznej sprawującej władzę. Bardzo często reformy, które zostały wprowadzone przez jeden rząd, były podważane przez następny. Dlatego kryzys ekonomiczny w dużej części był i jest spowodowany kryzysem politycznym.

Zwracając uwagę na kryzys gospodarczy oddziałujący na wszystkie sfery ukraińskiej rzeczywistości, ogromne znaczenie w zakresie rozwiązywania problemów ma aspekt wyjaśnienia jego przyczyn, które w ten czy inny sposób wpłynęły na obecną sytuację na Ukrainie. Jedną z takich przyczyn jest kryzys polityczny, który stał się decydującym i stymulującym czynnikiem obecnej sytuacji w tym państwie. W niedawnej historii Ukrainy można wyznaczyć pewien okres w życiu politycznym, który stał się podstawą przyszłych konfliktów. Był to 2004 r., który zaznaczył się nie tylko burzliwą kampanią przed wyborami prezydenckimi, ale także przyjęciem poprawek do obecnej Konstytucji Ukrainy. Przejście do parlamentarno-prezydenckiej formy rządzenia w kraju miało charakter polityczny i jest uważane za niepotrzebny oraz błędny krok. Jednak wciąż jest ono związane z pozytywną tendencją i perspektywami, które mogłyby rozwiązać wiele problemów łączących się z autorytarną formą rządu do 2004 r.

W roku 2010, kiedy władzę przejął Wiktor Janukowycz, pojawiły się problemy polityczne o ogromnej skali. W tym procesie szczególną uwagę należy zwrócić na:

- tendencję do nieprofesjonalizmu powodowaną istniejącym stanem prawnym;
- wzmocnienie dyscypliny partyjnej, co z kolei jest czynnikiem, który kompromituje istotę parlamentaryzmu;
- brak jasnych ram prawnych dla regulacji charakteru relacji pomiędzy władzą i między rządem a opozycją;
- brak politycznej woli i świadomości, co wpływa na kształtowanie polityki i funkcjonowanie państwowych instytucji.

Kryzys polityczny dotyczy także współpracy międzynarodowej. Znaczna długość granic Ukrainy, ich dostępność w zakresie fizyczno-geograficznym, dobre stosunki z krajami są podstawą rozwoju międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz

infrastruktury. Podjęcie decyzji dotyczącej chęci członkostwa Ukrainy w UE nie było proste, gdyż duży wpływ na politykę, kierunek rządzenia i współpracy międzynarodowej Ukrainy ma Rosja. Potwierdzeniem tego była sytuacja związana z zamieszkami na wschodzie Ukrainy i planami Rosji oddzielenia wschodnich i południowych regionów Ukrainy, tj. Krymu w celu włączenia go do Rosji. Przed tymi wydarzeniami Rosja manipulowała ukraińskim rządem w sprawie wejścia do Unii Celnej Rosji, Białorusi i Kazachstanu i groziła wojnami towarowymi w przypadku dążeń Ukrainy do dołączenia do UE (przykład eksportu słodyczy firmy „Roshen”¹¹). Członkostwo w dwóch tych uniach jednocześnie nie jest możliwe.

Ukraina w pierwszej dekadzie niepodległości zachowała neutralną politykę zagraniczną i nie była członkiem żadnego z bloków wojskowo-politycznych. W roku 2002 państwo to zmieniło swój neutralny status i ogłosiło zamiar wejścia do NATO. Wśród różnych struktur międzynarodowych, do których należy Ukraina wyróżnić trzeba Radę Europy, Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Organizację na rzecz Demokracji i Rozwoju, Organizację Współpracy Gospodarczej Morza Czarnego, Inicjatywę Środkowoeuropejską. Ukraina jest także członkiem Światowej Organizacji Handlu¹².

Ukraina prowadzi pokojowe i konstruktywne relacje ze wszystkimi sąsiadami. Do niedawna cieszyła się szczególnie bliskimi stosunkami z Rosją i Polską. Jednak relacje z Rosją skomplikowały się przez zależność energetyczną i zaległości płatnicze. Wydarzenia w marcu 2014 r. doprowadziły do podważania suwerenności Ukrainy nad Krymem przez Rosję. Taka sytuacja wpłynęła na ratingi międzynarodowe Ukrainy, np. międzynarodowa agencja ratingowa Standard & Poors obniżyła długoterminowe i krótkoterminowe ratingi Ukrainy w zakresie zobowiązań w walucie obcej z B-/B do CCC+/C¹³. Również ceny za gaz w Europie wzrosły z powodu niestabilności politycznej i ze względu na rewolucyjne nastroje na Ukrainie, a przepływ obcokrajowców spadł o 30–50%¹⁴.

Realia kryzysu politycznego na Ukrainie zostały wywołane nieprzemyślanymi reformami konstytucyjnymi, niedoskonałością prawa wyborczego, brakiem jasnych ram prawnych, niską polityczną wolą i świadomością. Ukraina potrzebuje kolejnych reform, by poprawić obecną sytuację. Mogą mieć one istotne znaczenie dla przyszłości tego kraju pod względem politycznym i gospodarczym.

Reasumując, obecna sytuacja na Ukrainie wynika z niefunkcjonalności jej systemu politycznego, fragmentacji i braku strategii, co odzwierciedla się w obsesji krótkoter-

¹¹ Nova torгова vijna: Rosija zaboronila vvezennja produkcii Roshen, <http://news.finance.ua/ua/-/1/0/all/2013/07/29/306206> (dostęp 2.05.2015).

¹² Ministerstvo Zakordonnich Stran Ukrainy, <http://mfa.gov.ua> (dostęp: 15.02.2016).

¹³ Ukraine Credit Rating Cut at S&P as Political Turmoil Escalates, <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-28/ukraine-credit-rating-cut-at-s-p-as-political-turmoil-escalates.html> (dostęp: 18.02.2016).

¹⁴ Ministerstwo Zdrowia: 65 ofiar porannej masakry w Egipcie, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-ze-swiate,2/ministerstwo-zdrowia-65-ofiar-porannej-masakry-w-egipcie,342852.html> (dostęp: 15.02.2016).

minowych interesów, wewnętrznych intryg i manipulacji politycznych. Baza zasobów i podejście do formowania polityki Ukrainy nie opiera się na innowacyjnych metodach, które są w stanie wprowadzić inną jakościową politykę.

Podsumowując, można wyodrębnić następujące główne cechy obecnej sytuacji gospodarczej Ukrainy:

- „izolacja” na arenie światowej;
- kryzys polityczny w 2013 r. po czas teraźniejszy;
- znaczące zadłużenie państwa, niektórych branż i przedsiębiorstw;
- nadmierna kontrola gospodarki przez ukraiński rząd, co wpływa na hamowanie sektora wytwórczego;
- zależność energetyczna od Rosji;
- niedostosowanie rozwoju sektorów wytwórczych do sektorów przetwórczych.

Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że kryzys na Ukrainie charakteryzuje się pogarszaniem się powiązań między kluczowymi elementami systemów finansowych i gospodarczych państwa, deficytem budżetowym, ciągłym wzrostem długu publicznego, irracjonalną strukturą wydatków budżetowych, nieoptymalnym poziomem podatków itp.

Ukraina wraz z Białorusią i Mołdawią znalazła się wśród krajów Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP) i Europy o najniższym średnim rocznym dochodzie obywateli zgodnie z raportem szwajcarskiego banku Credit Suisse *Global Wealth Report 2013*¹⁵. W raporcie tym stwierdza się, że średni roczny dochód na obywatela Ukrainy wynosi mniej niż 5 tys. USD, czyli dziesięć razy mniej niż średnio na świecie.

Na Ukrainie PKB na mieszkańca według okresu rozliczeniowego 2013 r. wyniosło 4 tys. USD, co z kolei w porównaniu ze średnią europejską stanowi 21,64% od poziomu PKB na mieszkańca w UE 35,116 tys. USD. Warto również przypomnieć, że najniższy wskaźnik PKB w 2013 r. spośród członków UE jest w Bułgarii, gdzie wynosił on 6,9 tys. USD, co jest mniej od średniego poziomu w UE¹⁶. I chociaż wskaźniki makroekonomiczne Ukrainy na dzień dzisiejszy są niższe od średnich europejskich, państwo to jest bardzo atrakcyjnym krajem dla UE w ramach zarówno współpracy, jak i potencjalnego członkostwa.

Ocena kosztów i korzyści potencjalnego przystąpienia Ukrainy do UE

Zgodnie z przeprowadzoną analizą, kraje Unii Europejskiej są strategicznymi partnerami Ukrainy. Obecnie podstawowymi formami współpracy Ukrainy i UE jest pomoc techniczna, handel i działalność inwestycyjna. Oprócz wewnętrznych przeszkód na rzecz członkostwa Ukrainy w UE, coraz większe znaczenie mają przeszkody zewnętrzne. Po

¹⁵ *Global Wealth Report 2013*, „Credit Suisse Bank” 2013, No. 1, s. 8–9.

¹⁶ The World Bank, <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table> (dostęp: 5.02.2014).

ostatnim rozszerzeniu Unii Europejskiej na Wschód, w środowisku polityków i ekonomistów z krajów członków UE zaczęły pojawiać się pesymistyczne nastroje co do przyjęcia Ukrainy w struktury unijne. Dla oceny kosztów i korzyści przystąpienia Ukrainy do UE przeprowadzono analizę SWOT. Jej wyniki zaprezentowano w tabeli 6.

Korzyści i koszty oraz perspektywy i możliwe zagrożenia w zakresie przystąpienia Ukrainy do UE wymienione w tabeli 6 dają możliwość oceny przyszłego potencjalnego członkostwa Ukrainy w UE, a także zrozumienia, czego można oczekiwać od takiej integracji regionalnej. Poniżej przedstawiono cztery czynniki, według których została przeprowadzona analiza (korzyści, koszty, możliwości oraz zagrożenia).

Zapewnienie pokoju i stabilności w obrębie swoich granic jest interesem Unii Europejskiej. Dlatego UE wymaga od potencjalnych członków, aby mieli oni stabilną gospodarkę i demokratyczny ustrój państwa z przewidywalną i przyjazną polityką zagraniczną. Będąc członkiem UE, Wspólna Europejska Polityka Bezpieczeństwa i Obrony będzie dotyczyła bezpośrednio Ukrainy, która zapewni temu krajowi państwową suwerenność i terytorialną integralność.

Jedną z korzyści ekonomicznych będzie stabilność makroekonomiczna. Przy dostosowywaniu wyników gospodarczych Ukrainy do standardów unijnych, tworzeniu w kraju rozwiniętego rynku, powstawaniu warunków do wzrostu gospodarczego, poprawie prawa, rozwoju społeczeństwa demokratycznego Ukraina będzie miała duże korzyści ekonomiczne¹⁷. Udział Ukrainy w UE w umowach gospodarki rynkowej o wysokiej konkurencyjności będzie stymulującym czynnikiem stabilności makroekonomicznej.

T a b e l a 6

SWOT – analiza potencjalnego członkostwa Ukrainy w UE

Mocne strony	Słabe strony
1. Polityczne korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • wzrost bezpieczeństwa na arenie międzynarodowej. 2. Gospodarcze korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • wzrost makroekonomicznej stabilności, • dodatkowe inwestycje w ukraińską gospodarkę, • udzielanie dotacji przedsiębiorstwom, • łatwiejsze uzyskanie dodatniego bilansu handlowego, • wspólne opłaty celne, • ilościowe ograniczenia importu, • polityka antydumpingowa. 3. Socjalne korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • skuteczna ochrona praw człowieka w instytucjach UE, • otwarcie granic dla wolnego przepływu ludności, • podwyższenie standardów poziomu życia. 	1. Polityczne wady: <ul style="list-style-type: none"> • częściowa utrata suwerenności, • niepewność strategii rozwoju Unii Europejskiej, • pogorszenie stosunków z państwami WNP. 2. Gospodarcze wady: <ul style="list-style-type: none"> • strata konkurencyjności poszczególnych branż, • trudność przejścia na europejski poziom cen, • kwoty na niektóre towary. 3. Społeczne wady: <ul style="list-style-type: none"> • utrudnienia w zakresie systemu wizowego z wschodnimi sąsiadami.

¹⁷ S. Zaplatynsky, *Żebracy w raju lub rok życia w społeczeństwie elitarnym*, „Nowości Dzisiaj” 2007, nr 51, s. 36.

Możliwości	Zagrożenia
1. Perspektywy polityczne: <ul style="list-style-type: none"> • ustalenie stabilnego systemu politycznego, • postrzeganie Ukrainy jako ważnego podmiotu stosunków politycznych. 2. Perspektywy gospodarcze: <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, • wdrażanie standardów UE w produkcji. 3. Perspektywy społeczne: <ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie się klasy średniej, • reforma edukacji, zdrowia, opieki społecznej i ochrony. 	1. Polityczne zagrożenia: <ul style="list-style-type: none"> • niebezpieczeństwo wciągnięcia Ukrainy w konflikt cywilizacji między Zachodem a światem muzułmańskim oraz Rosją. 2. Ekonomiczne zagrożenia: <ul style="list-style-type: none"> • możliwe przeniesienie się na Ukrainę szkodliwych procesów gospodarczych, • wykorzystanie surowców Ukrainy, • korzystanie z Ukraińców jako taniej siły roboczej. 3. Społeczne zagrożenia: <ul style="list-style-type: none"> • pogłębianie się kryzysu demograficznego, • nielegalna migracja i odpływ kadr.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N.V. O s a d ě a, *Charakteristika procesu integracji do Europejskiego Sojuza*, „Ekonomičnij Visnik Donbasu” 2011, No. 3, s. 74.

Dodatkowe inwestycje w ukraińską gospodarkę to kolejna korzyść dla tej gospodarki. Potencjał gospodarczy UE i dynamika jej rozwoju to duży rynek zbytu produktów i źródło zaopatrzenia potrzeb Ukrainy w różne konsumpcyjne i inwestycyjne towary. Ponadto, handel z UE jest ważnym źródłem przychodu, swobodna wymiana walut pozwala na ograniczenie barteru, którego skala zagraża dziś bezpieczeństwu ekonomicznemu kraju¹⁸.

Relacje UE i Ukrainy w sektorze energetycznym będą budowane na koordynacji polityki energetycznej i odrzucenia dyskryminacji Ukrainy. Kraj ten może być również dostawcą ropy naftowej i gazu na terytorium UE. Chociaż rosyjskie i tureckie rurociągi będą stanowić poważną konkurencję, to ukraiński rurociąg niewątpliwie będzie miał przewagę nie tylko dlatego, że jest to najkrótsza droga z basenu Morza Kaspijskiego do Europy, ale i dlatego, iż będzie należał do kraju członka UE.

Unia Europejska stanie się najbardziej znaczącym rynkiem zbytu ukraińskich towarów oraz źródłem wzrostu i rozwoju ukraińskiego importu. Ogólny spadek średnich stawek celnych w wyniku rozszerzenia UE będzie spełniać pozytywną rolę w odniesieniu do ukraińskich importerów. Ponadto, UE będzie maksymalnie sprzyjać integracji ukraińskich energetycznych, transportowych i telekomunikacyjnych sieci z europejską infrastrukturą.

Spośród korzyści społecznych skuteczna jest ochrona praw człowieka w instytucjach UE. Prawa te to jedne z najważniejszych instytucji prawa każdego nowoczesnego państwa. Obejmują one prawa dotyczące swobody osobistej i politycznej, a także

¹⁸I. Č e r k a s' k i j, *Makroekonomiczna politika Ukrainy u sistemi finansovih zv'jazkiv z JeS*. Zbirnik naukovych prac', Nacional'nij Institut Strategičnih Doslidžen' Nacional'noj Akademij Nauk Ukrainy, Kiev 2010, s. 137

podstawowe prawa cywilne i gospodarcze. Aktywna polityka w zakresie praw człowieka jest jednym z głównych zadań państwa, zwłaszcza w tradycji europejsko-atlantycznego konstytucjonalizmu.

Inną przewagą będzie otwarcie granic dla wolnego przepływu siły roboczej. Przystąpienie Ukrainy do UE i do strefy ruchu bezwizowego ma wiele zalet z punktu widzenia społecznego, ponieważ zapewnia swobodę poruszania się po kontynencie europejskim w celu wykonywania pracy, nauki, leczenia, wypoczynku itp.

Z jednej strony, możliwość zapewnienia wyższego poziomu życia ludności według wysokich standardów życia w UE jest jednym z wyników przystąpienia do struktur europejskich. Tak jak główną cechą UE jest zapewnienie wysokiego poziomu życia, a więc przystąpienie Ukrainy do UE oznaczać będzie stopniowe podnoszenie poziomu życia. Z drugiej strony, złożoność systemu wizowego ze wschodnimi sąsiadami jest jedną z możliwych wad społecznych. Przystąpienie Ukrainy do UE i przyłączenie jej do strefy Schengen wraz z otwarciem granic w Europie, może skutkować przeszkodami w poruszaniu się obywateli Ukrainy w innych krajach WNP – Rosji, Białorusi oraz w krajach kaukaskich.

Odnosnie do perspektyw politycznych, to warto wymienić następane czynniki. Wraz z członkostwem w UE po raz pierwszy w historii może powstać sytuacja, że Ukraina, podobnie jak inne małe państwa europejskie, które w ciągu wieków były obiektami stosunków międzynarodowych i były częścią tego lub innego imperium, może stać się pełnoprawnym podmiotem stosunków międzynarodowych, którego głos będzie miał realną wagę w podejmowaniu decyzji.

Jedną z głównych zalet członkostwa Ukrainy w Unii Europejskiej jest zapewnienie w kraju stabilności systemu politycznego. Właśnie w latach 2004–2007 podczas wyborów prezydenckich, pomarańczowej rewolucji, kryzysu parlamentarnego UE pomagała Ukrainie demokratycznie rozwiązać istniejące problemy polityczne, występowała w roli międzynarodowego arbitra, pomagała w rozwiązywaniu międzypartyjnych, regionalnych konfliktów, przyczyniając się tym samym do pokojowego rozwiązania problematycznej sytuacji na Ukrainie¹⁹.

Do wad politycznych warto odnieść częściową utratę suwerenności. Chociaż Unia Europejska przewiduje wiele udogodnień dla swoich państw członkowskich (np. swobodne przekraczanie granic), wielu mieszkańców tych krajów dostrzegło w nim zagrożenie dla własnej narodowej tożsamości. Referendum w sprawie przystąpienia do UE prowadzone przez różne kraje przed ratyfikacją traktatu z Maastricht jest tego potwierdzeniem.

Pogorszenie stosunków z krajami WNP to też realne zagrożenie. Wiadomo, że Ukraina była republiką ZSRR i w ciągu 70 lat była zintegrowana z ogólnym sowieckim systemem gospodarczym i jest ściśle związana z innymi republikami w ramach stosunków dwustronnych; funkcjonują w tym względzie od dziesięcioleci procedury

¹⁹S. Stanić, *Političnij kriza očima Evropejskogo Sojuza*, „Den” 2004, No. 78, c. 15–16.

wzajemnego handlu. Ważnym partnerem gospodarczym Ukrainy, zwłaszcza w sferze energetycznej, jest Rosja, która ze względów historycznych, ideologicznych i geopolitycznych uważa Ukrainę za swoją wyłączną strefę wpływów, w związku z czym boleśnie reaguje na wszelkie działania ukraińskiego rządu, np. sztuczne tworzenie kryzysu gazowego po wyborze na prezydenta Ukrainy W. Juszczenko oraz obecny kryzys polityczny i militarne problemy.

Perspektywą ekonomiczną jest możliwość zapewnienia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Na etapie wzrostu gospodarczego realizacji regulacyjnych działań mających na celu wyeliminowanie ukrytego bezrobocia, prowadzenie polityki zatrudnienia zyskuje szczególne znaczenie. Wysiłki organów władzy państwowej, a przede wszystkim rządu, powinny koncentrować się na wdrażaniu skutecznych zachęt do tworzenia nowych miejsc pracy, zapewnienia gwarancji zatrudnienia w procesie prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, wsparciu przedsiębiorczości i samozatrudnienia mieszkańców, rozszerzeniu praktyki robót publicznych, zwiększeniu elastyczności rynku pracy²⁰.

W ciągu dziesięciolecia ukraińskie przedsiębiorstwa były faktycznie „odcięte” od rynku światowego. Dlatego ich wejście na rynek europejski ma duże znaczenie jako źródło doświadczenia i praktycznych zdolności konkurencji z producentami innych krajów, tworzenia i realizowania strategii produkcyjno-gospodarczej, zorientowanej na światową koniunkturę. Przy tym należy podkreślić, że zdolność skutecznego działania na rynkach międzynarodowych prowadzi do wzrostu poziomu zaspokojenia potrzeb krajowych konsumentów.

Szczególnie duże znaczenie dla ukraińskiej gospodarki, w przypadku wejścia do UE, miałoby przystąpienie do strategii lizbońskiej dotyczącej podnoszenia konkurencyjności jej krajów-członków. W roku 2000 Rada Europejska określiła realizację strategii lizbońskiej na kolejne 10 lat. Polegała ona na zwiększeniu globalnej konkurencyjności UE przez gospodarczą aktualizację, zgodnie z którą do 2010 r. Unia Europejska powinna być dynamiczną gospodarą, zdolną do stałego wzrostu²¹. Z kolei w 2010 r. Rada Europejska nakreśliła nową strategię rozwoju UE do 2020 r. – „Europa 2020”. Opiera się ona na następujących kluczowych obszarach²².

- 1) wiedza i innowacje,
- 2) stabilna gospodarka,
- 3) wysokie zatrudnienie.

Dużą wagę przywiązuje się do „zielonej technologii” (UE planuje do 2020 r. obniżyć emisję CO₂ o 20%) i konkurencyjnej gospodarki. Więc warto uwzględnić *The Global Competitiveness Index 2013–2014*, który kształtuje się na podstawie 113

²⁰ O. G a v r i š, *Strategija rozvitku pidprijemstv v zv'azku z problemami globalizacii*, „Visnik Derżanogo Universitetu L'viv's'ka Politechnika”, L'viv 2012, s. 140–141.

²¹ Ibidem, s. 143.

²² Europe 2020: country specific recommendations 2014, http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm (dostęp: 3.02.2015).

zmiennych, które szczegółowo charakteryzują konkurencyjność państw świata, znajdujących się na różnych poziomach rozwoju gospodarczego. Zgodnie z nim w UE najlepszy indeks konkurencyjności ma Finlandia. Znajduje się ona na 3. miejscu z indeksem 5,54, a najgorszy ma Grecja – na 91. miejscu z indeksem 3,93. Warto przypomnieć, że ten indeks wynosi od 1 do 7 punktów, gdzie 1 oznacza najniższy poziom konkurencyjności, a 7 – odpowiednio najwyższy. Dla Ukrainy dany wskaźnik wynosił 4,5, a zajmowała ona 84. miejsce²³. W stosunku do indeksu globalnej konkurencyjności 2012–2013, Ukraina znajdowała się na 72. miejscu. Czyli można zaobserwować duży spadek pozycji Ukrainy w tym rankingu w ciągu jednego roku.

Współpraca Ukrainy z Unią Europejską wymaga technologicznej aktualizacji ukraińskiej produkcji. Technologie produkcyjne ukraińskich przedsiębiorstw plasują się daleko od tych korzystających z najnowocześniejszych europejskich. Ukraina nie ma kapitału niezbędnego do modernizacji istniejących i tworzenia nowych, nowoczesnych przedsiębiorstw.

Pośród perspektyw społecznych warto wskazać perspektywę kształtowania się klasy średniej. Sprawa wielkiego politycznego, gospodarczego i społecznego znaczenia to pozycja klasy średniej, która w następnej dekadzie musi być wzmocniona. Klasa średnia winna stanowić nie mniej niż 45–50% ogółu ludności, udział osób z dochodami poniżej minimum egzystencji musi być mniejszy²⁴.

Kształtowanie się klasy średniej zakłada przejście do nowego modelu konsumpcji, czyli takich standardów, które zapewniają przyzwoity poziom życia, i stymulowanie rozwoju rynku wewnętrznego, pracy i przedsiębiorczości, aktywności ludności. Oznacza to w szczególności wysoką jakość zakwaterowania, wysokie zabezpieczenie towarów trwałego użytku, posiadanie samochodu, dostępność do wysokiej jakości usług medycznych i domowych, edukacji itp.

W zakresie priorytetów ochrony praw człowieka na terytorium Unii Europejskiej działają skuteczne mechanizmy świadczenia podstawowych usług społecznych, takich jak edukacja, służba zdrowia itp., dlatego przystąpienie Ukrainy do UE będzie skutkowało ochroną socjalną obywateli. Na Ukrainie obecnie (2015 r.) ostro stanęły problemy reformy edukacji, ochrony zdrowia, opracowanie i wdrożenie mechanizmów wielokanałowego finansowania branży medycznej, zapewnienie kontrolowanego rozwoju płatnych usług medycznych i wprowadzenie państwowego, społecznego ubezpieczenia zdrowotnego, optymalny stosunek między udzielaniem usług medycznych i wolności wyboru. Jednocześnie należy zapewnić dostępność opieki medycznej dla socjalnie wrażliwych warstw ludności poprzez dokładną definicję gwarantowanego poziomu bezpłatnej opieki medycznej.

²³ *Index of Country/Economy Profiles*, [w:] *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (dostęp: 15.12.2015).

²⁴ *Evropejs'kij vibir. Konceptual'ni zasady strategij ekonomičnogo ta social'nogo rozvitku Ukrainy na 2002–2011 roki*, <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02> (dostęp: 3.02.2015).

Do wad ekonomicznych warto odnieść możliwość utraty konkurencyjności poszczególnych branż. Jednym z istotnych czynników negatywnych jest aktualizacja, z chwilą przystąpienia do Unii Europejskiej poszczególni producenci krajowi mogą być nieprzygotowani do wysokiej konkurencji międzynarodowej. Ukraina dziś ma niski potencjał konkurencyjności według standardów międzynarodowych.

Ponadto, biorąc pod uwagę to, że proces akcesji do Światowej Organizacji Handlu jest związany z obniżką taryf na poszczególne grupy towarów, Ukraina będzie musiała pójść na pewne ustępstwa w zakresie obniżenia obowiązujących stawek cła importowe go na wrażliwe towary, w tym produkty rolnictwa i przemysłu spożywczego, produkty metalurgii i chemii, wiele towarów przemysłu maszynowego itp. Może to prowadzić do określonego wzrostu importu tych towarów i zmniejszenie się nadwyżki krajowych producentów. Na przykład Polska, przygotowując się do członkostwa w UE, zniosła subwencje dla większości przedsiębiorstw, co doprowadziło do likwidacji wielu miejsc pracy, według stanu na koniec 2006 r. stopa bezrobocia w tym kraju przekroczyła 18%²⁵.

Wysokie gwarancje socjalne, które Ukraina będzie musiała udostępniać w warunkach gospodarczych zaległości od bardziej rozwiniętych krajów UE, nieuchronnie pozbawią ukraińską gospodarkę korzyści stosunkowo taniej siły roboczej, co może zahamować rozwój rodzimej przedsiębiorczości. Także wprowadzenie wspólnej waluty – euro – nie pozwala na stosowanie mechanizmu dewaluacji pieniędzy, co może być przeszkodą do stymulowania eksportu kraju.

Wzrost inwestycji zagranicznych gospodarki Ukrainy, oprócz wyżej wymienionych cech pozytywnych, może mieć poważne wady, ponieważ właścicielami podstawowych środków produkcji nie będą ukraińscy, lecz zagraniczni przedsiębiorcy.

Przystąpienie do Unii Europejskiej w dużej mierze zależy od korelacji ukraińskiego rozwoju w stosunku do rozwoju UE. Jedną z możliwych wad może być trudność przejścia na europejski poziom cen. Po wejściu do UE Ukraina w perspektywie krótkoterminowej naraża się na ryzyko problemów, z jakimi borykają się Polska czy kraje bałtyckie, czyli z problemem przejścia na europejski poziom cen, który prowadzi do gwałtownego wzrostu cen towarów pierwszej potrzeby. Na przykład po rozszerzeniu Unii Europejskiej w 2004 r. populacja społeczności wzrosła o 20%, a jej łączny PKB – tylko o 5%. Nowi obywatele Unii Europejskiej są stosunkowo biedni i różnica w dochodach jest kolosalna – mieszkaniec Luksemburga za miesiąc zarabia tyle, ile Łotysz za rok. Z czasem sytuacja się zmieni, ale na dziś wymiary pomocy gospodarczej, których potrzebuje nowy członek UE, nie mogą nie niepokoić dużych państw europejskich. Na przykład po wejściu do UE w Polsce od razu wzrosły ceny. Przyczyną tego było połączenie dwóch zdarzeń – wzrost wartości VAT i wzrost cen paliw na rynkach światowych. W sklepach podrożały produkty spożywcze, produkty dziecięce, leki, materiały budowlane. Wzrosły też ceny koksu, różnego rodzaju usług, na przykład korzystanie z telewizji kablowej²⁶. Jest całkiem prawdopodobne, że podobne proble-

²⁵ N. C z e r n y j, *Pierwsze wyniki integracji europejskiej*, „Forum” 2005, nr 20, s. 13.

²⁶ S. Z a p l a t y n s k y, *Żebracy w raju lub rok życia...*, s. 36.

my trzeba będzie rozwiązywać i na Ukrainie od razu po zbyt wczesnym ewentualnym członkostwie w Unii Europejskiej.

Do zagrożeń ekonomicznych warto dodać możliwe przeniesienie się na Ukrainę szkodliwych procesów produkowania. Zdaniem wielu analityków i ekspertów, w zamian za pomoc finansową i gospodarczą, UE może nalegać na przeniesienie na Ukrainę wielu szkodliwych przedsiębiorstw czy korzystanie z recyklingu niebezpiecznych i radioaktywnych odpadów.

Przystępując do Unii Europejskiej, w perspektywie krótkoterminowej, Ukraina może odczuć wszystkie negatywne skutki migracji i ogromny odpływ kadr, jak to dzieje się obecnie w sąsiedniej Polsce. Jeśli w najbliższym czasie nie uda się podnieść poziomu życia w nowych krajach członkowskich UE (Polski, Węgier, Czech, Słowacji itp.) do poziomu rozwiniętych krajów Europy, to wielu mieszkańców nowych krajów może emigrować do Europy Zachodniej. Wraz z tym mogą pogorszyć się istniejące problemy na rynku siły roboczej w krajach zachodnioeuropejskich.

Według przekonań ekspertów, gdyby przystąpienie Ukrainy do UE odbyło się w najbliższym czasie, to doprowadziłoby do wzrostu liczby nielegalnych imigrantów na Ukrainie, pogorszenia sytuacji w regionach o dużej koncentracji nielegalnych imigrantów, a także do zwiększenia wydatków budżetowych na utrzymanie i ekstradycję nielegalnych imigrantów²⁷.

Na podstawie analizy SWOT można wyciągnąć wnioski dotyczące kwestii charakteru relacji Ukrainy i Unii Europejskiej, perspektyw integracji europejskiej i potencjalnych wad i zalet.

Przystąpienie do Unii Europejskiej jest logiczną konsekwencją dążenia Ukrainy do cywilizowanego państwa prawa i rozwoju demokratycznego społeczeństwa inspirowanych współczesnymi realiami i obiektywnymi potrzebami społeczno-ekonomicznymi i politycznymi. W dzisiejszym zglobalizowanym społeczeństwie największe korzyści czerpią właśnie te kraje, które łączą swoje wysiłki dla osiągnięcia wspólnych interesów i najwyższych wskaźników rozwoju.

Integracja z Unią Europejską jest szansą dla Ukrainy, by ostatecznie przekształcić się w stabilne państwo, które będzie miało perspektywy na przyszłość. W wyniku członkostwa w UE więcej korzyści Ukraina może otrzymać w sferach politycznej i gospodarczej w związku z udziałem w Unii, która aktywnie i skutecznie akumuluje doświadczenie i wysiłek swoich członków, aby osiągnąć niezawodne bezpieczeństwo międzynarodowe, efektywnie wykorzystuje zasoby i potencjał krajów w ekonomicznej oraz finansowej dziedzinie. Przestrzeń gospodarcza Unii Europejskiej jest chroniona przed dumpingiem, co stymuluje wzrost eksportu. W UE są obserwowane wewnętrzne sprzeczności i praktycznie nie ma wyraźnej idei ogólnoeuropejskiej oraz konkretnie zdefiniowanej koncepcji dalszego rozwoju Unii, co prowadzi do niepewności dotyczącej jej losu oraz miejsca i statusu państw członkowskich.

²⁷ S. K a m s z y l i n, *Cena demokracji*, „Highway” 2007, nr 40, s. 23.

Podsumowanie

Unia Europejska jest ugrupowaniem, które jest najbardziej instytucjonalnie zaawansowaną formą integracji we współczesnym świecie. Tworzenie UE było skomplikowanym i długotrwałym procesem, który trwa nieprzerwanie do dnia dzisiejszego. Obecnie 28 krajów to kraje członkowskie Unii Europejskiej, a dodatkowo 6 krajów kandyduje do członkostwa w UE. Ugrupowanie charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju gospodarczo-społecznego, wysokim poziomem życia i intensywnym wspieraniem rozwoju nauki i technologii.

Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że integracja Ukrainy z Unią Europejską jest priorytetem w polityce zagranicznej Ukrainy od czasu uzyskania przez nią niepodległości. Jednak analiza przesłanek przejścia do międzynarodowej współpracy na jakościowo nowym poziomie międzynarodowych stosunków ekonomicznych wymaga zmian zgodnych z uwarunkowaniami ekonomicznymi, bo obecnie ani prawnie, ani ekonomicznie, ani instytucjonalnie Ukraina nie jest w stanie wywiązać się ze zobowiązań państwa członkowskiego UE. To determinuje konieczność kształtowania się kursu na realizację europejskiej polityki integracyjnej poza ramami Wspólnoty. Można więc stwierdzić, że przyszłe porozumienie w określonych kierunkach negocjacji będzie *de facto* drogą reformowania gospodarki krajowej.

Integracja z UE ma zarówno swoje zalety, jak i wady. Analiza argumentów „za” i „przeciw” integracji europejskiej pozwala stwierdzić, że wolny handel w ramach UE bez wątpienia jest korzystnym rozwiązaniem dla Ukrainy z ekonomicznego punktu widzenia. Bliskie stosunki gospodarcze z UE pozwalają uzyskać najlepszy dostęp ukraińskim przedsiębiorstwom do bogatego i dużego rynku, z przejrzystym i przewidywalnym środowiskiem dla biznesu. Ponadto, wprowadzenie pogłębionej współpracy, jak i ogólnie członkostwo w UE, może być drogą do harmonizacji sytuacji na Ukrainie, co z kolei pozwoli na poprawę środowiska biznesowego. Według danych statystycznych, obecnie UE jest jednym z głównych partnerów handlowych dla Ukrainy.

Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że w warunkach wyczerpania gospodarczo-społecznego Ukrainy, kolosalnego zużycia podstawowych środków produkcji, niezrozumienia potrzeby wdrażania strategii rozszerzonej reprodukcji i innowacyjnych technologii, ucieczki kapitału za granicę, a także konieczności wdrożenia kryzysowego zarządzania społeczno-gospodarczym systemem regionów kraju jest niezbędnym elementem dalszego rozwoju. Tak więc, na tym etapie przystąpienie Ukrainy do UE jest przede wszystkim związkiem politycznym, a nie gospodarczym. Ponieważ w przypadku przyjęcia takiego rozwiązania, z gospodarczego punktu widzenia, UE w perspektywie średnioterminowej będzie zobowiązana do inwestowania w rozwój Ukrainy ponad 40 mld USD, co może doprowadzić do destabilizacji bezpośrednio gospodarki krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jednak z politycznego punktu widzenia, potencjalne członkostwo Ukrainy w UE też może spowodować wiele problemów, szczególnie konflikt z Rosją, która stara się utrzymać swoje wpływy na

Ukrainie. Potwierdzeniem tego jest aneksja Krymu, obecna destabilizacja polityczna na wschodzie Ukrainy, szczególnie ciągle zamieszki wojskowe.

Przeprowadzone badania pokazały, że wiele nierozwiązanych kwestii gospodarczych i politycznych między Ukrainą a Rosją utrudniają proces integracji Ukrainy z UE. Tak więc, koordynacja wysiłków Federacji Rosyjskiej i Ukrainy do zapewnienia interesów gospodarczych w przestrzeni europejskiej, przystąpienie do organizacji międzynarodowych i umów o wolnym handlu, strategiczne ukierunkowanie na osiąganie odpowiednich norm europejskich, potencjalnie może stać się wspólnym obszarem współpracy obu państw w europejskim kierunku.

Bibliografia

- Acquis communautaire, http://ec.europa.eu/enlargement/policy/conditions-membership/chapters-of-the-acquis/index_en.htm (dostęp: 11.06.2015).
- Carbone M., *National Politics and European Integration from the Constitution to the Lisbon Treaty*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Čerkaš'kij I., *Makroekonomiczna politika Ukrainy u sistemi finansovych zv'jazkiv z JeS. Zbirnik naukovych prac'*, Nacional'nij Institut Stratehičnych Doslidžen' Nacional'noj Akademij Nauk Ukrainy, Kiev 2010.
- Deržavna Služba Statistiki Ukrainy, <http://www.urkstat.gov.ua/> (dostęp: 18.02.2016).
- Europe 2020: country specific recommendations 2014, http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm (dostęp: 3.02.2015).
- Evropejs'kij vibir. Konceptual'ni zasady strategij ekonomicznego ta social'nogo rozvitku Ukrainy na 2002–2011 roki, <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02> (dostęp: 3.02.2015).
- Gavriš O., *Strategija rozvitku pidprijemstv v zv'azku z problemami globalizacii*, „Visnik Deržavnogo Universitetu L'vivs'ka Politechnika”, L'viv 2012.
- Gilec'kij J., *Geografija Ukrainy. Osnovi social'no-ekonomicznoj teorii*, L'viv 2002.
- Global Wealth Report 2013*, „Credit Suisse Bank” 2013, No. 1.
- Ham P.V., *European Integration and the Postmodern Condition: Governance, Democracy, Identity*, Taylor & Francis Group, Routledge, Oxford 2013.
- Index of Country/Economy Profiles*, [w:] *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (dostęp: 15.12.2015).
- Kamzylin S., *Cena demokracji*, „Highway” 2007, nr 40.
- Ministerstvo Zakordonnich Stran Ukrainy, <http://mfa.gov.ua> (dostęp: 15.02.2016).
- Ministerstwo Zdrowia: 65 ofiar porannej masakry w Egipcie, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-ze-swiata,2/ministerstwo-zdrowia-65-ofiar-porannej-masakry-w-egipcie,342852.html> (dostęp: 15.02.2016).
- Nova torgova vijna: Rosija zaboronila vvezennja produkcii Roshen, <http://news.finance.ua/ua/-/1/0/all/2013/07/29/306206> (dostęp 2.05.2015).
- Produkt krajowy brutto, http://www.cotojest.info/pkb_117.html (dostęp: 5.04.2014).
- Ukraine Credit Rating Cut at S&P as Political Turmoil Escalates, <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-28/ukraine-credit-rating-cut-at-s-p-as-political-turmoil-escalates.html> (dostęp: 18.02.2016).
- The World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries> (dostęp: 3.02.2014).
- Zaplatynsky S., *Žebracy w raju lub rok zycia w społeczeństwie elitarnym*, „Nowości Dzisiaj” 2007, nr 51.
- Zastavnij F.D., *Ekonomiczna i social'na geografija Ukrainy*, Višča Skola v Kijevi, Kiev 1999.

